

Social media marketing nei servizi B2B. Un'indagine esplorativa.

Nicoletta Buratti, Francesco Parola, Giovanni Satta¹

Sommario: 1. Introduzione. - 2. Social media marketing nei servizi B2B. 2.1. Analisi della letteratura. 2.2. Benefici derivanti dall'adozione dei SM da parte delle imprese B2B. - 3. Analisi esplorativa. 3.1. Contesto di riferimento. 3.2. Le imprese del campione. 3.3. L'uso dei SM: profili metodologici per la raccolta dei dati. - 4. Risultati dell'indagine esplorativa. - 5. Implicazioni di ricerca e manageriali. - 6. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

The paper aims at reviewing extant literature on social media marketing (SMM) in B2B services, scrutinizing and categorizing potential benefits originating from the adoption of SM by B2B service firms. The study also empirically investigates two B2B service sectors, which show some of the typical characteristics of commodity-based service industries. To these purposes, we performed a systematic literature review to achieve a deeper understanding of the current state of knowledge on SM in B2B services. In addition, an empirical research is conducted on 60 firms (tanker shipping companies; ocean carriers) bringing some descriptive statistics on their SM activity on Facebook, Twitter and LinkedIn.

This study addresses an interesting gap in SMM literature, as prior studies mostly focused on B2C industries and manufacturing contexts.

Empirical evidence suggests to managers that SMM might be an option for keeping the pace of sectorial transformations and creating a competitive advantage even in conservative sectors.

Keywords: Social media marketing; B2B; commodity-based services; logistics

¹ **Nicoletta Buratti**, professore associato di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Genova; buratti@economia.unige.it.

Francesco Parola, professore associato di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Genova; parola@economia.unige.it.

Giovanni Satta, ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Genova; giovanni.satta@economia.unige.it.

1. Introduzione

La rapida e capillare diffusione dei Social Media a livello globale sta modificando in modo talvolta radicale le strategie di comunicazione delle imprese, consentendo forme di dialogo e di interazione del tutto nuove, nelle quali il cliente può giocare un ruolo sempre più attivo e propositivo.

I Social Media (SM) vengono comunemente intesi come *“...un gruppo di applicazioni basate su Internet e sviluppate sui fondamenti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dal cliente”* (Kaplan e Haenlein, 2010). Studi recenti hanno ulteriormente approfondito il tema, arrivando a definire i Social Media come *“...piattaforme e servizi di comunicazione digitali che permettono la connessione, lo scambio di informazioni, il dialogo e nelle quali organizzazioni ed individui inviano contenuti e messaggi allo scopo di coinvolgere partecipanti che, attraverso l'interazione, contribuiscano alle discussioni”* (Huotari et al., 2015). Questa definizione, in particolare, evidenzia gli elementi chiave dei Social Media: la tecnologia e le sue applicazioni, i contenuti, il ruolo attivo degli utilizzatori, la creazione di reti sociali e, infine, le opportunità di coinvolgimento.

Tenuto conto della rilevanza che i SM stanno acquisendo nell'ambito delle strategie di comunicazione e di marketing delle imprese, la letteratura è solita impiegare la locuzione Social Media Marketing per riferirsi all'uso delle applicazioni social ai fini della gestione degli scambi, sia nell'ambito del mercato di sbocco dei prodotti/servizi dell'azienda, sia nei mercati di approvvigionamento e, più in generale, nelle relazioni con gli stakeholder (Tuten e Solomon, 2013; Keinanen e Kuivalainen, 2015; Pastore e Vernuccio, 2008).

Le opportunità di interazione offerte dai SM costituiscono uno dei loro maggiori punti di forza rispetto ai media tradizionali: conseguentemente, larga parte degli studi sul tema risulta focalizzata sull'identificazione dei vantaggi derivanti dal loro utilizzo nell'ambito delle strategie di marketing. Ciò ha consentito di mettere in luce sia i benefici che gli strumenti di SMM offrono in termini di maggiore efficienza ed efficacia nella gestione degli scambi (Agnihotri et al., 2016; Marshall et al., 2012), sia la loro maggiore accessibilità da parte di imprese che operano in condizioni di scarsità di risorse, come ad esempio la maggior parte delle piccole e medie imprese (Pmi) (Vescovi, 2000; Brink, 2017).

Mentre gli studi condotti sull'adozione di questi strumenti nei mercati di consumo (B2C) risultano assai numerosi, ad oggi sono poche le ricerche condotte con specifico riferimento all'ambito industriale (B2B), nonostante gli indubbi vantaggi che possono derivare anche in questo contesto dall'adozione dei suddetti strumenti di SMM. A questo proposito, un recente studio di Siamagka et al. (2015) evidenzia come la letteratura sulla diffusione e sull'utilizzo dei SM da parte delle imprese operanti nei mercati B2B sia ancora *“ad uno stadio embrionale”* e per lo più focalizzata sulle imprese manifatturiere. Ancora meno numerosi sono gli studi riguardanti le imprese di servizio operanti nei contesti B2B.

L'obiettivo di questo studio, pertanto, è quello di indagare, attraverso una ricerca empirica di carattere esplorativo, la diffusione e l'uso dei SM nei servizi B2B,

assumendo quale campo di indagine le imprese appartenenti a due comparti del trasporto merci via mare, che appartengono a filiere tecnologico-produttive complesse e assai eterogenee, e che tradizionalmente condividono un approccio molto conservativo alla gestione delle attività di marketing e di comunicazione (sia interna che esterna) e una scarsa inclinazione all'innovazione nell'area marketing e vendite. In questo contesto, le imprese sono infatti prevalentemente orientate all'efficienza nella gestione del servizio, mentre il dialogo con la clientela si basa sull'impiego di meccanismi comunicativi e di marketing tradizionali.

Lo studio dell'adozione e dell'utilizzo dei SM da parte delle imprese che operano in questi comparti può dunque fornire utili spunti di riflessione, sia sotto il profilo manageriale sia sotto il profilo della ricerca. Sotto il profilo manageriale, trattandosi di settori in forte trasformazione e sempre più esposti alla crescente competizione internazionale, è logico attendersi un cambiamento nelle pratiche di gestione delle relazioni di scambio. Sotto il profilo della ricerca, l'interesse verso questi settori e le imprese che vi operano, origina dalla possibilità di osservare l'utilizzo di strumenti "avanzati" di comunicazione in contesti scarsamente indagati, investigando quindi il fenomeno dell'adozione, della diffusione e dell'effettivo utilizzo degli strumenti per il SMM tra le imprese che operano in specifici contesti competitivi, sin dalle fasi iniziali del processo.

Date queste premesse, lo studio è stato guidato dai seguenti obiettivi di ricerca (OR):

- OR.1:** effettuare un'analisi sistematica della letteratura dedicata all'adozione e all'utilizzo degli strumenti di SMM nei servizi di tipo B2B;
- OR.2:** individuare e classificare i benefici potenziali derivanti dall'adozione degli strumenti di SMM da parte delle imprese operanti nei mercati dei servizi B2B;
- OR.3:** analizzare attraverso una ricerca empirica l'adozione e le pratiche di utilizzo di strumenti di SMM da parte di imprese operanti nei mercati dei servizi B2B di tipo tradizionale.

I tre obiettivi di ricerca sopra richiamati, peraltro, presentano evidenti interdipendenze; nel loro complesso, infatti, consentono di identificare le potenzialità e i benefici per le imprese che derivano dall'applicazione degli strumenti di SMM, in ragione delle specificità che contraddistinguono i settori di servizio e i contesti competitivi di tipo B2B. La scelta del campo di studio, inoltre, permette di studiare il comportamento strategico e tattico delle imprese anche in contesti caratterizzati da approcci più tradizionali e conservativi. Le innovazioni possibili e le nuove opportunità di business che originano dall'applicazione di questo tipo di strumenti appaiono ancora più interessanti e suggestive proprio in quei settori e in quegli ambiti competitivi che sebbene siano stati in passato meno sensibili all'introduzione di innovazioni nell'ambito della comunicazione e del marketing, devono oggi identificare nuove soluzioni per la gestione delle relazioni con gli stakeholder rilevanti.

La struttura del lavoro prevede dapprima la discussione dei risultati emersi nell'ambito della ricerca bibliografica di tipo sistematico condotta, al fine di

proporre un modello per la valutazione dei benefici derivanti dall'utilizzo dei SM nei contesti di mercato propri dei servizi B2B (punto 2). Seguono la descrizione del metodo adottato nell'analisi empirica, e alcune statistiche descrittive sul campione indagato (punto 3). La sezione successiva illustra i risultati emersi dall'analisi dei dati raccolti attraverso l'osservazione diretta dei SM utilizzati dalle imprese del campione (punto 4). Infine, si propone una breve discussione dei risultati della ricerca, traendo alcune preliminari implicazioni di ricerca e manageriali (punto 5). L'identificazione dei principali limiti della ricerca e l'indicazione di futuri approfondimenti concludono il lavoro (punto 6).

2. Social media marketing nei servizi B2B

2.1. Analisi della letteratura

Gli studi sui SM, sulle loro potenzialità come strumenti di gestione delle relazioni con il mercato e sulle connesse pratiche di adozione da parte delle imprese, costituiscono ormai un corpo rilevante nell'ambito dei filoni di studio di management aziendale dedicati al marketing e alla comunicazione d'impresa (Negri, 2013; Boscaro e Porta, 2014; Ejarque, 2015; Pencarelli et al. 2015; Vernuccio et al. 2015).

Tuttavia, le analisi dedicate ai contesti di mercato business to business ed in particolare al comparto dei servizi sono ad oggi relativamente scarse. A tale scopo, nell'ambito del presente studio, è stata condotta una ricerca bibliografica sulle riviste internazionali indicizzate Scopus, utilizzando come chiavi di ricerca le seguenti parole chiave: social media, marketing, B2B, servizi ed estrapolando gli articoli scientifici contenenti una o più delle suddette chiavi di lettura nel titolo, nell'abstract e nei criteri di classificazione.

Sulla base dei risultati raccolti, è stato identificato un insieme di 74 articoli scientifici, pubblicati nell'arco temporale 2008-2017. Ciascun articolo è stato quindi esaminato in parallelo dagli autori dello studio, per valutarne l'effettiva rilevanza e consistenza rispetto al tema oggetto di indagine. Al termine del processo di validazione, è stata elaborata una lista di 31 contributi scientifici su cui focalizzare l'analisi successiva.

Ognuna di queste trentuno pubblicazioni è stata quindi classificata utilizzando le seguenti dimensioni di analisi:

- autore/i,
- anno di pubblicazione e tipologia di pubblicazione;
- tematica affrontata e quadro teorico di riferimento;
- metodo di ricerca adottato per la verifica delle ipotesi (quando rilevante);
- ambiti prevalenti di riferimento (servizi B2B vs. manifattura B2B o entrambi);
- tipologie di settori indagati;
- copertura geografica e arco temporale;
- principali risultati di ricerca.

I risultati dell'analisi bibliografica sono illustrati in dettaglio nella tabella 1; di seguito si propone una lettura trasversale dei contributi analizzati.

Il primo aspetto da sottolineare riguarda la distribuzione temporale degli studi selezionati, che evidenzia una netta predominanza di contributi pubblicati nell'ultimo triennio (26 paper su 31 dopo il 2014), a testimonianza del recente interesse verso le potenzialità e l'utilizzo dei SM nel mercato dei servizi B2B.

La maggior parte dei contributi ha natura empirica (25 su 31) ed è basata su analisi di tipo quantitativo (16 su 31), seguiti da studi di carattere qualitativo (9 su 31). Solo due paper, invece, propongono una analisi bibliografica sul tema.

L'approccio teorico di riferimento adottato da ciascuno studio esaminato dipende dall'obiettivo di ricerca perseguito. È diffuso il ricorso ai classici modelli di adozione della tecnologia nella versione Technology Acceptance Model (come ad esempio in Steyn et al., 2010; Siamagka et al., 2015) o nella versione Task Technology Fit Model (fra gli altri: Keinänen e Kuivalainen, 2015; Guesalaga, 2016), ma anche il riferimento alle teorie relative ai processi di comunicazione (Swani et al., 2014 e 2017) e alle reti sociali (Swani et al., 2013).

L'analisi dei settori oggetto di studio conferma la scarsa rilevanza attribuita, sino ad ora, al comparto dei servizi B2B, in particolare alle industrie tradizionali o conservative: i paper selezionati, infatti, sono per lo più relativi ad industrie *high tech* o a settori con forti spinte all'innovazione (industrie creative, aerospaziale, IT, scienze della vita, etc.).

L'analisi della copertura geografica degli studi condotti dalla letteratura precedente sul tema evidenzia numerosi contributi dedicati al Nord America, al Regno Unito e all'Australia; anche la presenza di casi relativi a mercati Nord-Europei è elevata. Tuttavia, molte altre aree geografiche sono ancora scarsamente esplorate (per esempio il Medio Oriente, l'Asia, l'Europa meridionale).

I principali risultati emersi dagli studi selezionati possono essere così sintetizzati:

- Le imprese operanti in mercati B2B (sia di servizi che manifatturiere) presentano a oggi un tasso di utilizzo dei SM inferiore rispetto alle imprese B2C (Kärkkäinen et al., 2010).
- L'adozione dei SM da parte delle imprese che operano in mercati B2B dipende anche dall'orientamento all'innovazione dell'organizzazione e dall'utilità percepita dello strumento. Questa, a sua volta, è influenzata dall'immagine, dalla facilità d'uso e dalle barriere all'utilizzo percepite dal management (Siamagka et al. 2015; Keinänen e Kuivalainen 2015).
- L'utilizzo dei SM nelle imprese operanti in mercati B2B è influenzato dall'intenzione dei marketing managers a ricorrere a tali strumenti per specifici obiettivi della funzione (Lacka e Chong 2016).
- L'attività sui SM delle imprese di servizio nei mercati B2B è orientata a promuovere anzitutto il marchio d'impresa più che quello di singoli prodotti (Swani et al. 2014).
- L'efficacia delle attività sui SM da parte delle imprese operanti nei mercati B2B, misurata in termini di passaparola (word-of-mouth, WoM), aumenta se il messaggio presenta contenuti di carattere emozionale, evitando espliciti riferimenti ad iniziative commerciali (Swani et al. 2013; 2014).

Tabella n. 1 - Analisi della letteratura sull'adozione degli strumenti per il social media marketing nei servizi B2B (1/3)

<i>Autori</i>	<i>Anno</i>	<i>Principali tematiche</i>	<i>Prospettiva teorica</i>	<i>Tipo di pubblicazione</i>	<i>Aspetti metodologici</i>	<i>B2B vs. B2C</i>	<i>Serv. vs. Manifat.</i>	<i>Settore</i>	<i>Copertura Geografica</i>	<i>Intervallo temporale</i>
Steyn P., Salehi-Sangari E., Pitt L., Parent M., Berthon P.	2010	Comunicazione sui Social Media; Ruolo dei bloggers; Technology acceptance theory	TAM	Paper empirico (quantitativo)	Questionario online a bloggers (N = 332); Domande con scala Likert a 5 punti	B2B	Entrambi	Settori tecnologici	-	-
Kärkkäinen H., Jussila, J., Väisänen J.	2010	Social media per l'innovazione B2B	-	Paper empirico (quantitativo)	Interviste	B2B	Entrambi	Vari	Finlandia	-
Michaelidou N., Siamagka N.T., Christodoulides G.	2011	Branding nei contesti B2B; Siti per il social networking	-	Paper empirico (quantitativo)	Questionario a direttori marketing (N = 102).	B2B	Entrambi	Vari	UK	2009 - 2010
Jussila, J.J., Kärkkäinen, H., Leino, M.	2011	Benefici dei social media nei contesti B2B	-	Paper concettuale	Analisi della letteratura	B2B	Entrambi	-	-	-
Swani, K., Milne, G., Brown, B.P.	2013	Passaparola online sui social media; Messaggi sui social media; One-click social plug-in	Teorie dei Social network; Modello della scelta psicologica di Hansen (1976).	Paper empirico (quantitativo)	HLM poisson model; Content analysis; Account delle pagine Facebook Corporate (N = 193); Posts sul diario delle pagine corporate (N = 1,143).	B2B vs. B2C	Entrambi	Vari	USA	Mar. 2011 - Apr. 2011
Royle J., Laing A.	2014	Gap nelle skill di marketing digitale	Digital Marketer Model	Paper concettuale	Interviste e focus group	B2B	S	Industrie creative (comunicazione)	-	2013
Negrusa A.L., Rus R.V., Sofica A.	2014	Strumenti per il social media marketing; Networking e cluster; Innovazione	-	Paper empirico (qualitativo)	Caso di studio (singolo)	B2B	S	Life science	Romania	Mar. 2012
Bruhn M., Schnebelen S., Schafer D.	2014	Branding nei contesti B2B; Siti per il social networking; Interazioni di tipo nelle brand communities di tipo B2B	Teoria dello scambio sociale; Approccio "Uses and gratifications"; Marketing esperienziale	Paper empirico (qualitativo)	Structural equation modeling (SEM)	B2B	M	Settore IT	Vari	2013
Jussila J.J., Karkkainen H., Aramo-Immonen H.	2014	Opportunità e sfide social media marketing nei contesti B2B; Differenze tra il B2B e il B2C	-	Paper empirico (quantitativo)	Questionario ad esperti di settore (N = 143).	B2B	Entrambi	Settori tecnologici	Finlandia	Mag. 2011
Holliman, G., Rowley, J.	2014	Contenuto delle attività di digital marketing nei contesti B2B	Marketing relazionale	Paper empirico (quantitativo)	Interviste	B2B	Entrambi	Vari	USA; UK; Francia	-
Swani K., Brown B.P., Milne G.R.	2014	Customer experience nei contesti B2B	Teorie sulla comunicazione e il passaparola.	Paper empirico (quantitativo)	Ccontent analysis longitudinale; Modelli di regressione lineare; Campione di tweets (N = 7,000).	B2B vs. B2C	Entrambi	Vari	USA	-

Fonte: Elaborazione degli Autori.

Tabella n.1 - Analisi della letteratura sull'adozione degli strumenti per il social media marketing nei servizi B2B (2/3)

<i>Autori</i>	<i>Anno</i>	<i>Principali tematiche</i>	<i>Prospettiva teorica</i>	<i>Tipo di pubblicazione</i>	<i>Aspetti metodologici</i>	<i>B2B vs. B2C</i>	<i>Serv. vs. Manifat.</i>	<i>Settore</i>	<i>Copertura Geografica</i>	<i>Intervallo temporale</i>
Leeftang P.S.H., Verhoef P.C., Dahlström P., Freundt T.	2014	Problematiche organizzative in relazione al marketing digitale	-	Paper empirico (quantitativo)	Questionario a direttori marketing (N = 777)	Entrambi	Entrambi	Servizi professionali; Servizi finanziari; High-tech e TLC; Manifattura.	-	Ott. 2011
Kenänen, H., Kuvalainen, O.	2015	Determinanti dell'utilizzo dei social media nei contesti B2B	Teoria del comportamento pianificato; TAM; Task-Technology Fit Model	Paper empirico (quantitativo)	Questionari online a clienti (N = 82); Modelli di tipo "partial least squares (PLS)"	B2B	S	Settore ICT	Scandinavia; Russia; Polonia	Estate 2011
Siamagka N-T., Christodoulides G., Michaelidou N., Valvi A.	2015	Determinanti dell'adozione dei social media	TAM; Teoria delle azioni ragionate	Paper empirico (quantitativo)	Modelli di equazioni strutturali (SEM); Questionari inviati via mail a direttori marketing senior (N = 104)	B2B	Entrambi	Aerospazio; Healthcare; Altri settori.	UK	-
Huotari L., Ulkuniemi P., Saraniemi S., Maläskä M.	2015	Content marketing; Consenso generato dall'utilizzatore (<i>user-generated content</i> , UGC); Personal relationships & interactions	-	Paper empirico (qualitativo)	Interviste semi-strutturate a esperti di settore (N = 4)	B2B	Entrambi	Venditori all'ingrosso di prodotti agricoli; LED lights e software collegati; Softwarehouse; etc.	-	-
Karjalainen H., Mustonen N., Ulkuniemi P.	2015	Strumenti per la comunicazione di marketing a livello industriale; Canali digitali; Comunicazione e CRM	Marketing interattivo e Marketing One to One.	Paper empirico (qualitativo)	Casi di studio (multiple; 6 imprese industriali)	B2B	Entrambi	Fornitori di soluzioni high tech	-	-
Lipäinen H.S.M., Karjalainen H.	2015	Branding nei contesti B2B; Media digitali	Digital Branding	Paper empirico (qualitativo)	Caso di studio (singolo; fornitore di componenti e servizi nel settore energetico)	B2B	Entrambi	Energia	Finlandia	Nov. 2011 - Feb. 2012
Mehmet M.I., Clarke R.J.	2016	Marketing e comunicazione sui social media nei contesti B2B	Social Semiotic Multimodal framework	Paper empirico (qualitativo)	Caso di studio (singolo; conversazioni inerenti alla campagna di comunicazione "Australian Fairtrade Fortnight 2012")	B2B	S	Commercio	Australia	2012
Rooderkerk R.P., Pauwels K.H.	2016	Posts e reazioni dei follower sui social media	Teoria della conversazione	Paper empirico (quantitativo)	Campione di post e commenti; Analisi binomiale negativa	B2B	S	Health care	Vari	Ott. 2009 - Gen. 2010
Leek S., Canning L., Houghton D.	2016	Social media e nuovi canali di mercato; Twitter e le risposte dei followers ai messaggi (<i>tweets</i>)	Task MediaFit Model; Media Richness Theory	Paper empirico (quantitativo)	Osservazione non-partecipante; Content analysis quantitativa; Account di tweeter (N = 4); Contenuto e funzioni dei <i>tweets</i> (N = 838).	B2B	S	Engineering e consulenza per il settore health care	Vari	Nov. 2014 - Gen. 2015

Fonte: Elaborazione degli Autori.

Tabella n. 1 - Analisi della letteratura sull'adozione degli strumenti per il social media marketing nei servizi B2B (3/3)

<i>Autori</i>	<i>Anno</i>	<i>Principali tematiche</i>	<i>Prospettiva teorica</i>	<i>Tipo di pubblicazione</i>	<i>Aspetti metodologici</i>	<i>B2B vs. B2C</i>	<i>Serv. vs. Manifat.</i>	<i>Settore</i>	<i>Copertura Geografica</i>	<i>Intervallo temporale</i>
Jarvinen J., Taiminen H.	2016	Decisioni d'acquisto nei contesti B2B; Contenuti digitali	Teorie di content marketing	Paper empirico (qualitativo)	Caso di studio (singolo); Interviste semistrutturate	B2B	M	Beni e servizi industriali	Finlandia	-
Agnihotri R., Dingus R., Hu M.Y., Krush M.T.	2016	Molteplicità dei canali	Information communication in buyer-seller processes	Paper empirico (quantitativo)	Modelli di equazioni strutturali (SEM)	B2B	Entrambi	Vari	-	2012 - 2013
Guesalaga R.	2016	Uso dei social media nelle vendite	Teorie psicologiche sulle interazioni sociali; Task-technology fit theory	Paper empirico (quantitativo)	Analisi di regressione lineare; Questionario inviato via email a direttori commerciali (N = 220)	B2B	Entrambi	-	USA	-
Wang W.Y.C., Pauleen D.J., Zhang T.	2016	Social media App; Comunicazione individuale	Media Synchronicity Theory (MST)	Paper empirico (qualitativo)	Interviste dirette ad esperti di marketing (N = 5)	B2B	Entrambi	Vari	Asia Orientale	-
Lacka E., Chong A.	2016	Adozione dei siti di social media; Technology acceptance model	TAM; Modello di Nielsen (Attributes of System Acceptability)	Paper empirico (quantitativo)	Sondaggio online a bloggers (N = 181)	B2B	Entrambi	Vari	Cina	-
Bernard M.	2016	Strumenti per il social media marketing nei contesti B2B	-	Paper concettuale	Sviluppo della teoria sulla base di evidenze empiriche	B2B vs. B2C	Entrambi	Vari	Uk; Irlanda	2011 - 2015
Ananda A.S., Hernández-García A., Lamberti L.	2016	Marketing transazionale e relazionale	Teorie organizzative di marketing	Analisi della letteratura	Analisi sistematica della letteratura	Both	Entrambi	-	-	2009 - 2015
Brink T.	2017	Customer engagement; Co-creazione	Letteratura sul modello di business	Paper empirico (qualitativo)	Caso di studio (singolo)	B2B	M	Produzione di plastica	Danimarca	Ott. 2013 - Ott. 2014
Felix R., Rauschnabel P.A., Hinsch C.	2017	Priorità di ricerca nelle scienze dei servizi	-	Paper concettuale	Sviluppo della teoria su basi concettuali	Entrambi	Entrambi	-	-	-
Swani K., Milne G.R., Brown B., Assaf A.G., Donthu N.	2017	Popolarità dei posts relativi al brand	Modelli comunicativi tradizionali; Teorie motivazionali sul passaparola	Paper empirico (quantitativo)	Analisi di regressione logistica bayesiana; Regressione bivariata; Messaggi B2B (N = 326) e B2C (N 1,141)	B2B vs. B2C	Entrambi	Vari	USA	-
Alalwan A.A., Rana N.P., Dwivedi Y.K., Algharabat R.	2017	Tecnologie Web 2.0 e piattaforme di social media; Pubblicità mediante social media; Interactions	-	Analisi della letteratura	Analisi sistematica della letteratura (approccio concept-driven)	Entrambi	Entrambi	Vari	-	-

Fonte: Elaborazione degli Autori.

2.2. Benefici derivanti dall'adozione dei SM da parte delle imprese B2B

Il secondo obiettivo di questo lavoro è di identificare i benefici potenziali derivanti dalla diffusione dei SM in un contesto B2B (OR.2); a questo scopo, i risultati della ricerca bibliografica sono stati ulteriormente rielaborati e classificati, secondo lo schema illustrato nella Figura 1.

Figura n. 1 - I benefici dell'adozione degli strumenti di social media marketing nei servizi B2B.

Customer Business Intelligence	- Scoprire nuovi bisogni - Ricevere un feedback in tempo reale
Customer Sviluppo nuovi prodotti	- Consentire il forte coinvolgimento nello sviluppo di nuovi servizi e prodotti - Facilitare i processi di co-creazione
Customer Branding	- Aumentare il traffico o gli utenti online o i <i>subscribers</i> - Incrementare la consapevolezza circa il brand (<i>brand awareness</i>) - Incrementare il livello di brand engagement - Incrementare la fedeltà al brand - Aumentare il valore del brand
Customer Vendite	- Aumentare le vendite - Migliorare il livello di servizio al cliente e offrire nuovi trials - Potenziare la promozione e la distribuzione dei prodotti - Attrarre nuovi clienti o generare "<i>qualified leads</i>" - Creare nuova domanda - Rafforzare differenti stadi del processo di vendita
Customer CRM	- Sostenere la fedeltà dei clienti - Aumentare la soddisfazione dei clienti - Gestire le relazioni con i clienti - Generare fiducia nei clienti - Generare passaparola positivo
Dipendenti	- Supportare il processo di assunzione - Stabilire delle griglie di importanza a livello individuale - Supportare la gestione interna della conoscenza - Generare passaparola positivo all'interno dell'impresa - Superare i limiti connessi alla scarsa disponibilità di risorse
Supply chain & stakeholders	- Interagire con i fornitori e coltivare le relazioni con gli stessi - Creare nuove partnership industriali - Creare una piattaforma a scopo formativo/educativo - Generare un'esposizione positiva per aumentare la visibilità dell'impresa - Sviluppare discussioni e dibattiti - Abilitare la capacità dell'impresa di influenzare le conversazioni online

Fonte: Elaborazione degli Autori.

Come già richiamato, la ricerca accademica sui SM ha approfondito le conseguenze relative alla loro diffusione nei mercati di consumo, enfatizzandone l'impatto sui rapporti di potere fra imprese e consumatori. Una parte consistente degli studi, infatti, si focalizza sui vantaggi per l'impresa, dimostrando che l'adozione di un approccio integrato nella comunicazione d'impresa fra media tradizionali e nuovi media, unito ad un utilizzo dei SM che va oltre la semplice comunicazione e si estende verso le altre aree funzionali del marketing può generare significativi vantaggi attraverso una maggiore consonanza rispetto ai propri clienti e, più in generale, agli stakeholder d'impresa (fra gli altri, si rinvia a Pires et al., 2006; Cucco e Dalli, 2008; Pratesi e Poggiani, 2014).

Accanto a questi, si sono diffusi studi che, adottando la prospettiva del consumatore, sottolineano l'effetto *empowerment* derivante dal web e dai SM: accesso a un maggior numero di informazioni su prodotti/brand/imprese; scambio e confronto fra pari delle esperienze di consumo; condivisione di idee, conoscenze, abilità creative, ecc. Tutto ciò comporta scelte di acquisto maggiormente informate e maggiori opportunità di personalizzazione ma anche maggiori possibilità di esercitare il proprio potere di influenza nei confronti dei brand e delle imprese (Wathieu et al., 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Buratti, 2004; Cova e Pace, 2006; Cova et al. 2011; Siano et al. 2011; Gambetti e Graffigna, 2011; Buratti, Derchi, Profumo 2015).

Minore attenzione è stata sin qui dedicata alle potenzialità del web ed in particolare dei SM sul marketing e sui rapporti fra impresa e mercato nei contesti B2B (Michaelidou et al., 2011; Jussila et al., 2014). Ciò è probabilmente dovuto da un lato a una loro minore diffusione, come già richiamato al punto precedente, dall'altro ad alcune specificità del marketing che possono agire da freno alla loro adozione. Anzitutto, è stato osservato (Kotler e Pfoertsch, 2007) che è diffusa nel management dell'impresa industriale la convinzione che il brand non rivesta un ruolo paragonabile a quello assunto nei mercati di consumo, essendo la *value proposition* maggiormente focalizzata su aspetti tecnici e funzionali. Inoltre, è stato sottolineato (Kotler e Pfoertsch, 2007; Swani et al., 2014) che l'elevato coinvolgimento del cliente nella decisione d'acquisto induce a enfatizzare il ruolo della comunicazione personale, centrata sui benefici di tipo funzionale che il prodotto/servizio è in grado di apportare ai processi aziendali dell'impresa cliente; la comunicazione personale risulta basata per lo più su argomentazioni di carattere informativo e su toni razionali.

Tutto ciò conduce ad un rapporto con il cliente più diretto, spesso orientato alla gestione di relazioni di lungo periodo nelle quali aspetti conflittuali e negoziali sono controbilanciati da una significativa tensione verso la collaborazione che sfocia, in taluni casi, in vere e proprie partnership, in cui i rapporti interpersonali tra il venditore e l'acquirente assumono un ruolo chiave nell'intero processo di marketing (Ford et al., 1998; Homburg et al., 2010; Zablah et al., 2010; Fiocca, Snehota e Tunisini 2009; Huotari et al., 2015).

Ed è proprio su questo aspetto che alcuni studi recenti sul tema hanno focalizzato l'attenzione per sottolineare il ruolo positivo dei SM nei processi di marketing dell'impresa B2B (Mäläskä et al., 2011; Huotari et al., 2015): la possibilità di stabilire un contatto diretto, anche a distanza, con il cliente, facilita ad esempio alcuni processi di supporto ed assistenza post vendita, alimentando il clima di fiducia alla base di una relazione stabile e duratura. Nonostante ciò, la loro diffusione non ha ancora raggiunto livelli paragonabili ai mercati B2C (Brink, 2017). Con l'obiettivo di contribuire a promuovere la diffusione di questi strumenti di comunicazione e, più in generale, di sostenere la rilevanza delle pratiche di SMM nelle imprese di servizi B2B, in particolare operanti in settori conservativi e scarsamente inclini all'innovazione, è stato sviluppato un modello concettuale che, sulla base dei contributi analizzati, sintetizza i benefici potenziali derivanti dalla loro adozione. I risultati di tale analisi sono esposti nella Figura 1.

In particolare, per evidenziare le diverse tipologie di benefici, si è proceduto anzitutto all'individuazione dei potenziali target delle azioni di comunicazione veicolate attraverso i SM: clienti, dipendenti, fornitori e partner, altri stakeholder. In secondo luogo, e con specifico riferimento al target clienti, si sono indicate le principali tipologie di benefici connessi a ciascun processo chiave relativo al marketing nell'impresa fornitrice (analisi del business, sviluppo di nuovi prodotti, gestione del brand, vendite, gestione della relazione con il cliente).

Ciò che emerge con chiarezza è la potenziale pervasività dei SM nei processi di marketing dell'impresa B2B che operi nei servizi (Guesalaga, 2016). L'utilizzo delle potenzialità espresse da questi strumenti, infatti, può consentire alle imprese di:

- individuare i bisogni emergenti nel mercato (ad esempio attraverso blog su temi di rilevante interesse per il target);
- ottenere una migliore comprensione del cliente e/o acquisire nuovi clienti (partecipando a gruppi tematici su LinkedIn o "postando" contenuti su Facebook e Twitter);
- promuovere i prodotti/servizi offerti (tramite video su Youtube);
- trasformare un *prospect* in cliente (attraverso sistemi di *lead generation*);
- fornire assistenza e servizi post-vendita (tramite comunicazioni personalizzate su Twitter).

Va tuttavia evidenziato come, nonostante i numerosi possibili benefici connessi all'impiego di questo tipo di strumenti, l'adozione dei SM possa determinare per l'impresa anche alcuni rischi rilevanti con suggerito dalla letteratura (Agnihotri et al., 2012). Tra questi pare opportuno ricordare (Lacoste, 2016): a) la possibile perdita di controllo da parte della forza vendite in merito alle informazioni relative ai bisogni dei clienti; b) il rischio di parziale trasferimento del potere insito nelle informazioni dal venditore ai compratori; c) la necessità di disporre di adeguate risorse finanziarie e umane da destinare alla gestione delle relative attività di comunicazione.

3. Analisi esplorativa

3.1. Contesto di riferimento

L'analisi empirica riguarda il settore dei servizi logistici, ed in particolare è focalizzata su due segmenti relativi al trasporto merci via mare: il trasporto di rinfuse e quello di derivati petroliferi. I due segmenti di mercato si basano sull'offerta di servizi che presentano alcune fra le principali caratteristiche delle c.d. *commodity-based service industries* (Johnston e Clark, 2012), seppure con alcune significative differenze.

Rispetto alle attività di marketing e quelle di comunicazione, le imprese in esse operanti adottano per lo più comportamenti di tipo conservativo e scarsamente propenso all'innovazione, anche se recenti dinamiche nel contesto di mercato ed istituzionale spingono verso una maggiore apertura al cambiamento: si pensi, a tale

proposito alle crescenti spinte ambientaliste e alla conseguente necessità di porre attenzione alle esigenze dei vari stakeholders.

Metà del campione (formato da 60 aziende in totale) è composto, come detto, da vettori logistici che forniscono servizi di trasporto via mare, su lunghe distanze, di derivati del petrolio (*tanker shipping companies*). Si tratta di imprese che operano su scala globale, con un numero limitato di clienti; il mercato a valle è fortemente concentrato. Il processo di acquisto e il contenuto delle transazioni sono caratterizzati da elevata specificità e sono fortemente influenzati dal rapporto di potere venditore/acquirente. In generale, il livello di servizio richiesto è modesto e il cliente è in grado di esercitare un potere di contrattazione che porta ad una pressione al ribasso sui prezzi.

L'altra metà del campione è invece costituita da imprese logistiche che organizzano servizi di trasporto via mare, a lunga distanza, di merci condizionate in container (*ocean carriers*). In questo mercato, la domanda è frammentata e i bisogni differenziati, sia in termini di qualità e affidabilità del servizio sia di assistenza pre- e post-vendita. I vettori logistici in questione hanno quindi sviluppato, al loro interno, strutture commerciali articolate ed estese su scala globale, per poter fronteggiare le esigenze di una domanda che presenta significativi elementi di varietà e variabilità. Ciononostante, anche in questo comparto esiste una significativa pressione sui prezzi, che spinge le aziende da un lato a puntare sulla massima efficienza nell'organizzazione del servizio e dall'altra, per sfuggire agli effetti negativi della banalizzazione e della concorrenza di prezzo, a introdurre elementi di differenziazione e di fidelizzazione della clientela.

3.2. Le imprese del campione

Prima di esaminare nel dettaglio il comportamento delle imprese del campione in relazione all'adozione e all'utilizzo degli strumenti di SMM, nella Tabella 2 vengono riportate alcune statistiche descrittive delle 60 imprese investigate, con specifico riferimento alle dimensioni, al Paese d'origine e allo stato di quotazione in borsa (quoted versus non quoted).

Per definire la dimensione delle imprese del campione, equamente distribuito fra i due segmenti (*tanker shipping companies* e *ocean carriers*), sono stati utilizzati dati tecnici relativi alla capacità delle relative flotte. Più precisamente, la dimensione delle imprese di trasporto di rinfuse liquide è stata misurata in milioni di DWT (*deadweight tonnage*), mentre la flotta dei c.d. *ocean carriers* in TEU (unità equivalenti 20 piedi). La dimensione media (in termini di capacità produttiva) delle imprese è di 7.57mln DWT per le *tanker shipping companies* e di 624,154 TEUs per le imprese *ocean carriers*. Per omogeneizzare e render confrontabili le imprese del campione, si è proceduto a normalizzare i valori ($0 \leq \text{dimensione} \leq 1$): le imprese con un valore normalizzato inferiore a 0.34 sono considerate "piccole"; quelle con un valore compreso fra 0.34 e 0.66 come "medie" e quelle con dimensione normalizzata superiore a 0.66 "grandi".

Per quanto riguarda il Paese di origine, l'Asia emerge come l'area geografica più rappresentata all'interno del campione (50%), seguita da Europa (30%), Medio Oriente (15%) e, infine, Nord America (5%). Questo aspetto non è irrilevante, perché la dimensione culturale del management è un elemento atto a influenzare l'attitudine ad adottare, o meno, strumenti innovativi di comunicazione (come, appunto, i social media); inoltre, in Paesi diversi sussistono specificità connesse al quadro istituzionale e normativo che può supportarne o rallentarne la diffusione.

Tabella n. 2 - Campione: variabili descrittive.

<i>Variabile</i>	<i>N. di imprese</i>	<i>%</i>	<i>Variabile</i>	<i>N. di imprese</i>	<i>%</i>
<i>Business</i>			<i>Quotazione</i>		
Tanker shipping companies	30	50.0%	Non quotate	27	45.0%
Ocean carriers	30	50.0%	Quotate	33	55.0%
<i>Dimensione (in ragione della capacità della flotta)</i>			New York SE	7	11.7%
Large	13	21.67%	Tokyo SE	5	8.3%
Medium	9	15.00%	Hong Kong SE	4	6.7%
Small	38	63.33%	Copenhagen SE	3	5.0%
<i>Paese d'origine dell'impresa (area geografica)</i>			London SE	3	5.0%
Asia	30	50.0%	Shanghai SE / Hong Kong SE	3	5.0%
Europa	18	30.0%	Taiwan SE	3	5.0%
Medio Oriente	9	15.0%	Altri listini	5	8.3%
Nord America	3	5.0%			

Fonte: Elaborazione degli Autori.

Infine, osserviamo che il 55% delle imprese del campione sono quotate; anche questa caratteristica è stata considerata nell'analisi perché alcuni studi sul tema suggeriscono che lo status di impresa quotata si accompagna generalmente ad una maggiore propensione alla comunicazione esterna, anche se prevalentemente di tipo istituzionale (Williams e Pei, 1999).

3.3. L'uso dei SM: profili metodologici per la raccolta dei dati

L'analisi delle pratiche di Social Media Marketing da parte delle imprese del campione è stata condotta attraverso la rilevazione delle modalità di uso dei principali siti social e, in particolare, di Facebook, Twitter e LinkedIn, come suggerito dalla maggior parte degli studi sull'argomento (Michaelidou et al., 2011; Negrusa et al., 2014; Siamagka et al., 2015; Bernard, 2016; Guesalaga, 2016). Tutto il materiale raccolto (post, tweet, ecc.) è stato esaminato nella lingua di origine. Non solo stati inclusi nell'analisi i blog aziendali delle singole compagnie in ragione dell'elevata eterogeneità e "frammentazione" degli stessi, né del Social Networking Site "Instagram" in quanto focalizzato su materiale fotografico.

Facebook è il sito social più popolare, e si basa, come noto, sulle reazioni dei fan ai contenuti pubblicati dalle aziende; i Likes (oggi arricchiti da *emoicons* per la definizione dello stato d'animo suscitato dal contenuto), rappresentano il modo più veloce, semplice e universale per esprimere il proprio coinvolgimento nei confronti

del soggetto che pubblica il contenuto. Per questo motivo, secondo recenti indagini, la maggior parte delle imprese presenti sul web ha integrato nel proprio sito istituzionale la funzionalità Facebook (Swani et al., 2014). Le potenzialità di Facebook per le imprese sono molteplici, anche nei mercati B2B, sia perché questa piattaforma consente di stabilire un contatto diretto con i propri clienti, sia perché attraverso l'attività autonoma di questi ultimi, può favorire l'estensione della rete di contatti, il passaparola (WoM) e, in ultima analisi, amplificare gli effetti della comunicazione d'impresa (Godes e Mayzlin, 2009; De Vries et al., 2012; Swani et al., 2017).

Per ciascuna impresa del campione, sono state raccolte informazioni relative all'uso di questa piattaforma. In particolare, sono stati raccolti dati riguardanti: l'adozione dello strumento, la data di attivazione dell'account; il numero di *followers* e il numero di *likes* alla pagina *corporate*, il numero totale di video e foto caricate e il numero di *post* creati nell'ultimo anno. Inoltre, per valutare la frequenza di utilizzo dello strumento e la capacità di "ingaggiare" i *followers*, sono stati raccolti e classificati con riferimento all'ultimo mese disponibile (01.06.2017 – 30.06.2017) il numero totale di *post* e di reazioni suscitate (*likes*, *shares* e *comments*).

Nell'ambito delle indagini empiriche condotte è stato anche monitorato il comportamento delle imprese del campione su Twitter. Si tratta di un sito di *social networking* lanciato nel 2007 che fornisce un servizio gratuito per comunicare in tempo reale con gruppi di amici, utilizzando messaggi molto brevi (140 caratteri) e ottenendo *feedback* immediati. Il che, in termini aziendali, implica la possibilità di generare in tempo reale un passa parola (WoM) positivo o negativo, estremamente efficace (Huotari et al., 2015; Swani et al., 2015).

Per ogni impresa del campione, sono stati raccolti i seguenti dati di utilizzo della piattaforma: anno di attivazione del servizio; numero di *followers* e *following*; numero totale di messaggi (*tweets*) pubblicati, dall'attivazione e nell'ultimo mese (01.06.2017 – 30.06.2017); numero totale di foto e video pubblicati sulla pagina. Per quanto riguarda, invece, la capacità di *engagement*, è stato rilevato il numero di *likes*, di commenti (*comments*) e di condivisioni (*shares*).

Infine, nello studio è stato esaminato il comportamento su LinkedIn, il social network nato nel 2002 che offre un servizio gratuito di contatti professionali, specializzato nella diffusione di contenuti specifici relativi al mercato del lavoro (Keinänen e Kuivalainen, 2015). Ai fini del presente lavoro, per ogni impresa del campione sono stati rilevati i seguenti dati: adozione/non adozione; numero totale di *followers*; numero totale di dipendenti dell'impresa con una propria pagina sul social.

4. Risultati dell'indagine esplorativa

L'indagine empirica condotta ha consentito di raccogliere molteplici dati circa il comportamento delle imprese esaminate in relazione a tre social media largamente diffusi a livello internazionale, ovvero Facebook (Tabella 3), Twitter e LinkedIn (Tabella 4).

Tabella n. 3 - Adozione e utilizzo di Facebook nelle imprese del campione

	Si	%	No	%	Followers (N.)	Likes alla pagina corporate	Foto caricate	Video caricati	Posts (ultimo anno)	Posts (ultimo mese)	Likes (ultimo mese)	Shares (ultimo mese)	Commenti (ultimo mese)	Anno di sottoscrizione iniziale	Post giornalieri (ultimo anno)	Post giornalieri (ultimo mese)
Campione completo	48	80.0%	12	20.0%	35,200.8	34,838.7	165.7	7.1	29.9	3.9	2,763.2	168.9	27.3	2012.9	0.08	0.13
<i>Business</i>																
Ocean carriers	26	86.7%	4	13.3%	55,820.6	55,165.5	197.5	7.0	34.5	4.2	2,029.6	249.8	35.2	2013.2	0.09	0.14
Tanker ship. comp.	22	73.3%	8	26.7%	9,671.6	9,672.1	126.4	7.2	24.2	3.5	3,671.5	68.8	17.7	2012.5	0.07	0.12
<i>Dimensione</i>																
Large	10	76.9%	3	23.1%	138,101.1	136,389.1	442.2	20.8	72.6	12.2	10,617.5	581.5	101.7	2012.0	0.20	0.41
Medium	8	88.9%	1	11.1%	8,732.6	8,775.0	85.8	2.8	23.8	2.5	2,520.1	240.5	28.0	2013.5	0.07	0.08
Small	30	78.9%	8	21.1%	7,019.5	7,011.2	92.5	3.5	16.9	1.4	121.9	6.9	1.5	2013.0	0.05	0.05
<i>Area geografica</i>																
Asia	21	70.0%	9	30.0%	6,039.0	6,033.9	121.1	3.9	8.6	0.7	25.0	2.0	0.5	2012.8	0.02	0.02
Europe	15	83.3%	3	16.7%	92,302.5	91,174.4	218.5	8.5	50.5	6.0	3,549.1	434.0	59.4	2013.1	0.14	0.20
Middle East	9	100.0%	0	0.0%	5,382.9	5,368.8	116.4	6.3	39.4	6.4	859.2	23.1	7.3	2012.3	0.11	0.21
North America	3	100.0%	0	0.0%	47,317.5	47,385.5	460.5	32.5	57.5	11.0	34,187.5	589.0	159.0	2014.5	0.16	0.37
<i>Quotazione</i>																
Not listed	21	77.8%	6	22.2%	11,647.2	11,605.0	121.2	4.4	34.4	4.6	1,261.8	120.4	20.2	2012.7	0.09	0.15
Listed	27	81.8%	6	18.2%	54,224.9	53,604.3	201.7	9.2	26.3	3.3	3,975.9	208.1	33.1	2013.0	0.07	0.11

Fonte: Elaborazione degli Autori.

Tabella n. 4 - Adozione e utilizzo di Twitter e LinkedIn nelle imprese del campione

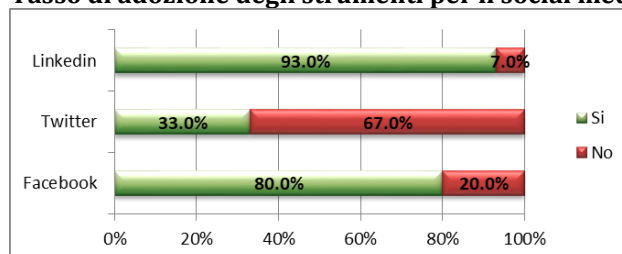
	Twitter													LinkedIn						
	Si	%	No	%	Followers (N.)	Following (No.)	Tweets (totali)	Tweets (ultimo mese)	Likes	Shares	Foto & video	Anno di sottoscr. iniziale	Numero medio di tweets giornali ri (ultimo anno)	Numero medio di tweets giornali ri (ultimo mese)	Si	%	No	%	Followers	Dipendenti
Campione completo	20	33.3%	40	66.7%	10,543.0	115.2	918.3	14.6	325.9	203.5	242.2	2012.7	2.65	0.44	56	93.3%	4	6.7%	16,833.5	1,335.5
Business																				
Ocean carriers	11	36.7%	19	63.3%	14,400.7	141.3	1,159.8	13.0	423.4	257.0	177.4	2013.4	3.50	0.43	26	86.7%	4	13.3%	26,729.5	2,164.3
Tanker ship. comp.	9	30.0%	21	70.0%	5,828.0	79.3	623.1	17.0	200.6	119.4	384.8	2011.9	1.71	0.44	30	100.0%	0	0.0%	7,961.2	592.4
Dimensione																				
Large	7	53.8%	6	46.2%	27,718.7	236.1	1,602.3	25.8	575.3	543.7	664.8	2010.8	5.12	0.86	13	100.0%	0	0.0%	42,807.5	3,388.8
Medium	3	33.3%	6	66.7%	2,953.7	108.0	351.0	24.7	290.0	128.7	61.7	2011.0	0.96	0.82	9	100.0%	0	0.0%	11,372.4	830.0
Small	10	26.3%	28	73.7%	796.8	23.4	609.7	2.5	127.6	1.7	45.8	2014.3	1.67	0.07	34	89.5%	4	10.5%	8,090.6	664.5
Area geografica																				
Asia	9	30.0%	21	70.0%	818.7	34.3	149.9	3.1	173.0	7.9	11.0	2014.2	0.41	0.08	26	86.7%	4	13.3%	5,922.1	644.2
Europe	7	38.9%	11	61.1%	21,837.3	213.6	1,756.0	21.0	542.3	414.4	325.3	2011.2	5.61	0.70	18	100.0%	0	0.0%	33,215.7	2,590.3
Middle East	3	33.3%	6	66.7%	15,444.3	62.7	534.3	26.7	128.5	227.7	280.7	2011.7	1.46	0.89	9	100.0%	0	0.0%	10,667.7	686.7
North America	1	33.3%	2	66.7%	4,298.0	231.0	3,122.0	21.0	124.0	24.0	1,015.0	2011.0	8.55	0.70	3	100.0%	0	0.0%	38,987.5	1,949.5
Quotazione																				
Not listed	9	33.3%	18	66.7%	7,094.4	124.8	1,010.9	17.1	173.7	110.3	187.4	2012.9	3.12	0.50	24	88.9%	3	11.1%	17,553.3	1,314.8
Listed	11	33.3%	22	66.7%	13,364.5	108.2	842.5	12.9	444.3	278.1	297.0	2012.5	2.31	0.39	32	97.0%	1	3.0%	16,276.2	1,351.5

Fonte: Elaborazione degli Autori.

I dati raccolti dimostrano che, nell'ambito del campione di imprese analizzate, che operano nei servizi business to business in comparti scarsamente inclini all'innovazione, la piattaforma più diffusa è costituita da LinkedIn (con un tasso di adozione pari al 93%) seguita da Facebook (80%), mentre Twitter è utilizzata solo dal 33% delle imprese considerate (Figura 2). L'adozione non sembra essere influenzata dalle specificità del business delle imprese, a differenza di quanto si verifica in relazione alla dimensione: come atteso, le imprese più grandi appaiono più aperte ai nuovi strumenti di comunicazione digitale.

Per quanto riguarda l'ampiezza della rete dei *followers* (Figura 3), questa si rivela molto più ampia su Facebook (in media superiore alle 35,000 unità), seguita da LinkedIn (17,000) ed, infine, Twitter (10,500). Le imprese più grandi dimostrano una maggiore capacità di attivare una rete più estesa, così come le aziende operanti nel business del trasporto di merci (*ocean carriers*) appaiono in media più pro-attive delle *tanker shipping companies*. Infine, per quanto riguarda la dimensione geografica, le imprese Europee e Nord Americane sembrano maggiormente attive rispetto a quelle Asiatiche; ciò è particolarmente evidente su Facebook, dove il divario è rispettivamente di 15 a 1 e di 7.9 a 1.

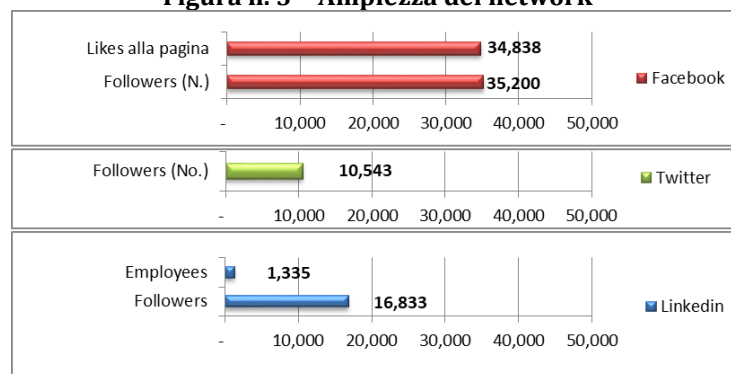
Figura n. 2 - Tasso di adozione degli strumenti per il social media marketing



Fonte: Elaborazione degli Autori.

La quotazione si accompagna, generalmente, ad una maggiore rete di *followers*: su Facebook le imprese quotate vantano un numero di “seguaci” 4.7 volte maggiore rispetto alle non quotate.

Figura n. 3 - Ampiezza del network



Fonte: Elaborazione degli Autori

Per quanto riguarda invece il contenuto delle conversazioni attivate sui SM, si osserva un uso piuttosto limitato di foto e video, probabilmente motivato dal fatto che i contenuti “informativi” sono considerati maggiormente appropriati per attivare un dialogo con gli stakeholder.

La frequenza delle pubblicazioni è piuttosto bassa: in media, le aziende del campione hanno postato, nel periodo oggetto di analisi, un post ogni 2 settimane su Facebook. Più intensa la pubblicazione di *tweets*: in media, nell'ultimo anno, si contano 2.65 *tweet* al giorno (sull'intero campione) e questa pratica è anche più intensa nel segmento degli *ocean carriers* (fino a 3.50). L'attività su Twitter è più accentuata nelle imprese di maggiori dimensioni (5.12) e nelle imprese del Nord America (8.55).

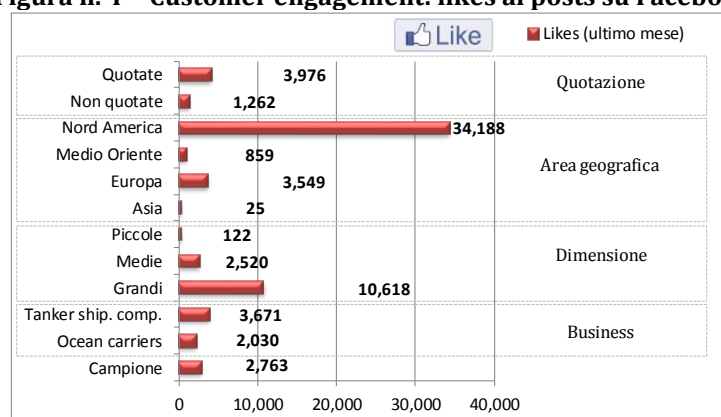
Per quanto riguarda i format utilizzati, è possibile notare come sulla piattaforma Twitter vi sia un maggiore ricorso a video e foto (in media, 242.2 immagini caricate su Twitter vs. 172.8 su Facebook) ed inoltre, sorprendentemente, le *tanker shipping companies* sembrano più creative rispetto agli *ocean carriers*. Ad un esame più attento, si evince che la maggior parte delle foto pubblicate su Twitter mostrano

membri dell'equipaggio e/o situazioni legate ad incontri di carattere istituzionale, a conferma dell'importanza che lo strumento riveste nello stimolare la conversazione e il dialogo con i dipendenti e anche nel segnalare agli stakeholder esterni l'elevata qualità delle risorse umane dell'azienda, elemento chiave per la qualità del servizio e la soddisfazione dei clienti.

A proposito della data di attivazione del servizio, si rileva che il primo account Twitter risale al 2010, mentre il primo account Facebook è stato attivato nel 2012. Una spiegazione plausibile potrebbe essere la maggiore semplicità di utilizzo di Twitter (messaggi molto brevi, a carattere informativo più che emozionale) e quindi maggiormente coerente con l'approccio alla comunicazione delle aziende di questi comparti "tradizionali". In un momento successivo, la maggior parte di esse si è accostata a Facebook, la piattaforma più diffusa, seppure come si è visto con un limitato impegno.

Le figure seguenti mostrano le implicazioni in termini di *customer engagement* delle attività di social media marketing delle imprese del campione, esaminando rispettivamente il numero di likes (Figura 4), di commenti (Figura 5) e di condivisioni (Figura 6).

Figura n. 4 - Customer engagement: likes ai posts su Facebook



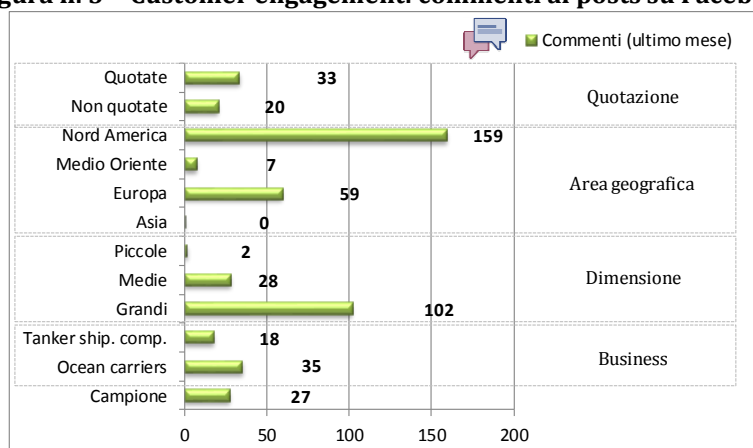
Fonte: Elaborazione degli Autori.

Gli impatti in termini di *customer engagement*, appaiono più evidenti per le imprese quotate, che presentano in media un maggior numero di likes, di commenti e di condivisioni ai propri *posts*, probabilmente in ragione della maggiore visibilità che le stesse hanno.

Inoltre, le imprese provenienti dal Nord America, in media, presentano livelli di *customer engagement* sulle piattaforme online nettamente superiori a quelle delle imprese provenienti da altre aree geografiche. Ciò evidenzia come la portata delle pratiche connesse agli SMM dipenda anche dal livello di "maturità" nell'adozione dei social media da parte degli clienti e degli *user*: è infatti logico attendersi che le imprese provenienti dai mercati Nord Americani abbiano tra i loro *follower* un maggior numero di utenti provenienti dalla stessa area geografica che come noto sono oramai esperti utilizzatori di questo tipo di strumenti. In tal senso è

interessante osservare come, benché le imprese provenienti dai mercati europei presentino un media un numero di *likes* per *post* sensibilmente inferiori a quelle americane (3,549 vs. 34,188 nell'ultimo mese), sono in grado di creare interazioni rilevanti sotto il profilo della *customer engagement*, sia in termini di commenti ai post pubblicati su Facebook (59 vs. 159 nell'ultimo mese), sia in termini di condivisioni (434 vs. 539 nell'ultimo mese).

Figura n. 5 - Customer engagement: commenti ai posts su Facebook



Fonte: Elaborazione degli Autori.

Anche in questo caso, la dimensione assume rilievo. Le imprese di maggiori dimensioni riescono a ottenere livelli di *customer engagement* su Facebook in media sensibilmente superiori sia rispetto alle piccole sia rispetto alle medie imprese, in relazione ai diversi profili in cui si articola il concetto stesso. Con riferimento alle condivisioni, tuttavia, è interessante notare che il distacco tra grandi imprese e medie imprese è proporzionalmente inferiore rispetto a quanto si verificasse per i *likes* e i commenti.

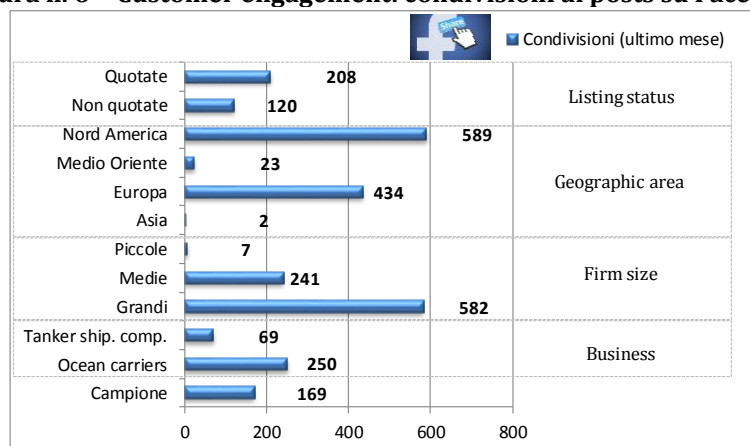
Infine emergono risultati interessanti anche in relazione al core business delle imprese. Se infatti le *tanker shipping companies* ottengono in media un maggior numero di *likes* rispetto alle *ocean carriers* (3,671 vs. 2,030 *likes* ai post su Facebook nell'ultimo mese), i loro *followers* appaiono meno attivi sia in termini di commenti (18 vs. 35) sia in termini di condivisioni (69 vs. 250).

L'evidenza empirica suggerisce quindi l'opportunità di esaminare in modo più approfondito il comportamento delle imprese operanti nei servizi B2B rispetto all'uso e all'adozione degli strumenti propri del social media marketing. L'indagine diacronica dell'approccio da queste adottato, unitamente alla valutazione delle implicazioni in termini di *customer engagement* conseguite, permetterebbe infatti di identificare delle opportune *best practices* da seguire anche in quei contesti tradizionalmente meno inclini all'introduzione di questi nuovi *tools* nell'ambito delle attività comunicative e di marketing.

I dati raccolti, inoltre, sono stati esaminati in termini qualitativi anche al fine di esprimere una prima valutazione di carattere esplorativo in merito all'esistenza di

eventuali *pattern* comportamentali da parte delle imprese del campione. L'esame congiunto del timing scelto dalle imprese del campione in relazione all'iscrizione sulle diverse piattaforme, delle pratiche adottate (contenuto, format e frequenza dell'attività di *posting*) e delle implicazioni in termini di *customer engagement* online (*likes*, commenti e condivisioni) ha consentito di tracciare un *quadro* complessivo di sintesi in merito alle strategie di adozione e utilizzo dei SM nei comparti oggetto di analisi.

Figura n. 6 - Customer engagement: condivisioni ai posts su Facebook



Fonte: Elaborazione degli Autori.

In particolare, sono emersi tre gruppi di imprese. Il primo gruppo, che possiamo definire come "pionieri", è composto da imprese quali Maersk Line, Teekay Corp., NSC of S.A. Bahri, CMA-CMG Group, che non solo hanno anticipato i concorrenti nell'adozione di queste piattaforme di social networking, ma sono anche riuscite ad alimentare una rete estesa di *followers* con i quali attivare una comunicazione intensa (in termini di *likes*, commenti e condivisioni).

Il secondo gruppo, denominato "inseguitori" è composto da alcune imprese quali Minerva Marine, Yang Ming Marine Transport, Pacific International Line, che sono entrate sulle varie piattaforme in un secondo momento rispetto alle pioniere e che, in alcuni casi, dopo una intensa attività iniziale hanno ridotto progressivamente l'impegno sui social. Potrebbe essere utile comprendere se tale disimpegno è stato compensato dal ricorso a forme di comunicazione più convenzionali.

Infine, abbiamo definito come "scettici" il gruppo di imprese che non ritenendo utile l'utilizzo dei SM, a oggi, non sono presenti su nessun social (per esempio, SICT e Quanzhou An Line Corporation). Ciò potrebbe dipendere dal loro approccio culturale alla comunicazione e dalla loro concezione molto tradizionale di gestione della clientela.

I risultati di questa indagine esplorativa suggeriscono che, anche per le imprese operanti nel mercato dei servizi B2B di tipo tradizionale, perseguire con successo strategie di social media marketing richiede un significativo impegno, sia sotto il profilo manageriale (in termini di *commitment*), sia sotto il profilo delle risorse

umane e finanziarie, ma necessita anche di una preventiva valutazione in merito al livello di “*responsiveness*” da parte dei clienti attuali e potenziali. Inoltre, mantenere una presenza attiva e costante sui social richiede risorse dedicate e appare abbastanza evidente dalle analisi condotte che le imprese di dimensioni maggiori hanno un vantaggio in termini di opportunità di sfruttamento delle potenzialità degli strumenti social.

5. Implicazioni di ricerca e manageriali

L'analisi condotta sull'adozione e l'utilizzo dei social media nelle imprese di servizi operanti nei mercati business to business, consente riflessioni utili sia sotto il profilo della ricerca sia sotto il profilo manageriale.

In particolare, l'analisi della letteratura (OR. 1) ha evidenziato che, nonostante la minore e più recente diffusione di pratiche di SMM nei mercati B2B rispetto ai contesti B2C, vi è un crescente interesse rispetto al tema. Nonostante ciò, emergono anche alcuni limiti delle ricerche condotte.

Anzitutto, gli studi relativi ai mercati B2B sono per lo più focalizzati sull'analisi dei processi di adozione di questo tipo di strumenti e sulle principali barriere percepite dal management, mentre sono ancora limitate le verifiche empiriche in merito ai reali benefici derivanti dall'uso dei social media con riferimento ai rapporti con la clientela e/o con i vari stakeholder, così come frammentate sono le evidenze sull'effettiva capacità di coinvolgere il cliente, attraverso i social media, nei processi aziendali di creazione del valore. Inoltre, la maggior parte delle evidenze empiriche ad oggi disponibili si focalizza sui servizi *high tech* e sull'industria creativa, mentre sono pochi i lavori dedicati ai servizi B2B in contesti “tradizionali”.

Oltre a ciò, come già osservato, le analisi condotte riguardano specifici contesti geografici (in generale, riferite a mercati e imprese a cultura anglosassone), mentre i mercati europei, medio-orientali e asiatici sono pressoché inesplorati. Per quanto concerne invece le analisi sugli strumenti utilizzati, quelle sin qui condotte per lo più restituiscono una fotografia puntuale dello stato dell'arte, mentre mancano studi di carattere longitudinale dai quali trarre considerazioni utili in merito all'impatto che l'apprendimento sul campo esercita sull'approccio di SMM adottato dalle imprese e sul ruolo a esso assegnato nell'ambito della politica di comunicazione aziendale.

Infine, la maggior parte delle analisi affronta un singolo strumento, mentre utili spunti potrebbero derivare dall'adozione di una prospettiva più ampia, estesa non solo alle diverse tipologie di social media ma anche, come già poc'anzi richiamato, al ruolo a questi assegnato nell'ambito delle scelte di comunicazione integrata.

Per quanto riguarda più specificamente il secondo obiettivo di ricerca (OR.2), sulla base dell'analisi della letteratura sono stati identificati i principali vantaggi derivanti dall'adozione dei SM nelle attività di marketing e comunicazione da parte delle imprese di servizi operanti nei mercati B2B, suddividendoli in funzione di due criteri: a) in relazione al destinatario della comunicazione (clienti, dipendenti, partner nella *supply chain* e altri stakeholder); b) con riferimento ai “clienti”, in

relazione alle diverse fasi del processo di marketing (business intelligence; sviluppo di nuovi prodotti; gestione del brand; vendite; CRM).

Lo schema elaborato suggerisce che l'uso dei SM può arrecare vantaggi all'impresa, facilitando il contatto, il dialogo e il coinvolgimento di clienti e stakeholder, ma anche aumentando l'efficacia e l'efficienza nella gestione dei diversi processi sottostanti alla creazione del valore. Anche nei mercati più tradizionali e tendenzialmente conservativi, la comunicazione basata sui SM, grazie alle caratteristiche di interattività, semplicità ed immediatezza può rappresentare la fonte di nuovi e rilevanti vantaggi rispetto ai concorrenti. Ad esempio, attraverso la partecipazione a gruppi di discussione su LinkedIn le imprese possono ottenere una migliore comprensione degli interessi dei clienti, mentre attraverso Facebook o Twitter possono stimolare interesse e coinvolgimento verso l'azienda o abbreviare i tempi di risposta a richieste di assistenza, reclami, etc. L'utilizzo congiunto di diverse piattaforme può, infine, consentire di individuare nuovi bisogni, presentare nuove proposte, avviare una contrattazione, etc.

In relazione all'OR.3, l'analisi empirica condotta su un campione di 60 imprese operanti in due diversi comparti del mercato B2B dei servizi di trasporto via mare, ha consentito di far luce sulla diffusione e sull'utilizzo dei SM in settori tradizionalmente poco inclini all'introduzione di innovazioni di marketing. L'indagine empirica evidenzia situazioni variegate, nelle quali accanto a un nucleo di imprese "*pioniere*" e attive, troviamo aziende che, pur avendo adottato questi strumenti innovativi di comunicazione non sembrano particolarmente coinvolte rispetto alla loro effettiva implementazione e al loro sfruttamento (con un atteggiamento tipico del *follower*). Vi è poi un terzo gruppo di aziende "*scettiche*" di fronte ai vantaggi che questa innovazione può apportare nella gestione del rapporto con il mercato. I risultati dell'analisi suggeriscono anche che, per poter raggiungere i vantaggi derivanti dall'adozione di questi innovativi strumenti di comunicazione, è necessario un approccio strategico strutturato e un elevato livello di *commitment* da parte del management; in altri termini, l'attivazione dell'account su una o più piattaforme deve essere inserita in un preciso disegno di comunicazione integrata.

6. Limitazioni e conclusioni

Lo studio proposto, pur consentendo di approfondire un campo d'indagine ad oggi non debitamente investigato, presenta alcuni limiti che potranno essere superati mediante specifici percorsi di ricerca e approfondimento futuri.

Il primo limite riguarda la scarsa generalizzabilità dei risultati della ricerca empirica, focalizzata come si è detto su due specifici comparti dell'industria del trasporto via mare. Ulteriori indagini su diversi segmenti del mercato B2B dei servizi tradizionali (secondo la classificazione proposta da Johnston e Clark, 2012) potrebbero aumentare utilmente la comprensione delle potenzialità dei SM nei processi di marketing delle imprese. Sotto questo profilo alcuni settori che recentemente stanno mostrando una più marcata attenzione nei confronti delle suddette tematiche e che potrebbero costituire un interessante ambito di approfondimento sono rappresentati dall'Energy e le Utilities.

In secondo luogo, nell'ambito degli studi condotti non è stata valutata la vocazione di ogni contenuto pubblicato dalle imprese esaminate, con specifico riferimento ai target della comunicazione. L'esame di questo aspetto, in futuro, potrebbe consentire di meglio apprezzare verso quale tipologia di stakeholder sono prevalentemente indirizzate le attività di comunicazione realizzate dalle imprese investigate mediante i social media.

Inoltre, la nostra analisi propone alcune statistiche di tipo descrittivo sul fenomeno indagato: tasso di adozione; ampiezza della rete (numero di follower); intensità dell'attività di comunicazione (numero di contenuti pubblicati); coinvolgimento del cliente (reazioni ai contenuti pubblicati dall'azienda). Una analisi di tipo qualitativo, sui contenuti delle conversazioni e sugli argomenti maggiormente utilizzati potrebbe fornire a nostro avviso un quadro più completo ed esaustivo in merito alla natura e agli obiettivi delle attività di comunicazione sui SM da parte delle imprese. Da questo punto di vista, pertanto si suggerisce l'adozione delle tecniche di *content analysis*.

Infine, potrebbe essere utile misurare l'impatto sulle performance generato dalla comunicazione sui SM. Pur nella consapevolezza della ampiezza di problematiche di carattere metodologico sottostanti alla realizzazione di questo obiettivo, preme qui sottolineare che approfondire questo aspetto sarebbe particolarmente utile per supportare, anche empiricamente e non solo concettualmente, l'ipotesi dei molteplici benefici derivanti dalla loro adozione (ipotesi alla base del modello proposto in questo lavoro e rispondente all'OR.2). Una maggiore consapevolezza in merito alle implicazioni che questo tipo di strumenti sono in grado di determinare sui key performance indicators (KPIs) economico-finanziari delle imprese che li impiegato può costituire una leva fondamentale per una maggiore diffusione e più efficiente implementazione di questo tipo di strumenti di comunicazione.

Bibliografia

- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., Singh, R. (2012). "Bringing 'social' into sales: The impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3): 333-348.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M.Y., Krush, M.T. (2016). "Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales", *Industrial Marketing Management*, 53: 172-180.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., Algharabat, R. (2017). "Social Media in Marketing: A Review and Analysis of the Existing Literature". *Telematics and Informatics*, 34(7): 1177-1190.
- Ananda, A. S., Hernández-García, Á., Lamberti, L. (2016). "N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations", *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3): 170-180.
- Bernard, M. (2016). "The impact of social media on the B2B CMO", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(8): 955-960.

- Boscaro, A., Porta, R. (2014). Tecniche di web marketing. E-commerce digitale e social media: tutte le opportunità per le Pmi. FrancoAngeli.
- Brink, T. (2017). "B2B SME management of antecedents to the application of social media." *Industrial Marketing Management*.
- Bruhn, M., Schnebelen, S., Schäfer, D. (2014). "Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities", *Industrial Marketing Management*, 43(1): 164-176.
- Buratti, N. (2004). Il coinvolgimento del cliente nei processi di creazione del valore. Nuove sfide per il marketing nell'era dell'immaterialità. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (1).
- Buratti, N., Derchi, F., Profumo, G. (2015). "The blurred boundary between empowered and working consumers: insights from the winner taco case", *Mercati e Competitività*, 4: 133-156.
- Cova, B., Pace, S. (2006). "Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment—the case 'my Nutella The Community' ". *European Journal of Marketing*, 40(9/10): 1087-1105.
- Cova, B., Dalli, D., Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231-241
- Cucco, R., Dalli, D. (2008). "500 wants you. Un caso di convergenza tra retro-marketing, cooperative innovation e community management", *Economia & Management*, 2: 53-72.
- De Vries, L., Gensler, S., Leeftang, P.S. (2012). "Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing", *Journal of interactive marketing*, 26(2): 83-91.
- Ejarque, J. (2015). Social Media Marketing per il turismo: Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione. Hoepli Editore.
- Fiocca, R., Snehota, I., Tunisini, A. (2009). *Marketing business-to-business* (pp. 3-305). McGraw-Hill Education
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D. (1998). *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Gambetti, R.C., Graffigna, G. (2011). "Consumer Brand Engagement: lo stato dell'arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca", *Micro & Macro Marketing*, 20(2): 199-226.
- Godes, D., Mayzlin, D. (2009). "Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test", *Marketing Science*, 28(4): 721-739.
- Guesalaga, R. (2016). "The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media", *Industrial Marketing Management*, 54: 71-79.
- Homburg, C., Klarmann, M., Schmitt, J. (2010). "Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?", *International Journal of Research in Marketing*, 27(3): 201-212.

- Holliman, G., Rowley, J. (2014). "Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice", *Journal of research in interactive marketing*, 8(4): 269-293.
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., Mäläskä, M. (2015). "Analysis of content creation in social media by B2B companies." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6): 761-770.
- Järvinen, J., Taiminen, H. (2016). "Harnessing marketing automation for B2B content marketing", *Industrial Marketing Management*, 54: 164-175.
- Johnston, R. and Clark, G (2012) *Service Operations Management*, Prentice Hall, Harlow
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., Aramo-Immonen, H. (2014). "Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms", *Computers in Human Behavior*, 30: 606-613.
- Jussila, J.J., Kärkkäinen, H., Leino, M. (2011). "Benefits of social media in business-to-business customer interface in innovation", *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 167-174). ACM.
- Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business horizons*, 53(1): 59-68.
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., Ulkuniemi, P. (2015). "The role of digital channels in industrial marketing communications", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6): 703-710.
- Kärkkäinen, H., Jussila, J., Väisänen, J. (2010). "Social media use and potential in business-to-business companies' innovation", *Proceedings of the 14th international academic mindtrek conference: Envisioning future media environments*, (pp. 228-236). ACM.
- Keegan, A., Turner, J.R. (2001). "Quantity versus quality in project-based learning practices." *Management learning*, 32(1): 77-98.
- Keinänen, H., Kuivalainen, O. (2015). "Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6): 711-722.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. (2007). "Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6): 357-362.
- Lacka, E., Chong, A. (2016). "Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context", *Industrial Marketing Management*, 54: 80-91.
- Lacoste, S. (2016). "Perspectives on social media and its use by key account managers", *Industrial Marketing Management*, 54, 33-43.
- Leek, S., Canning, L., Houghton, D. (2016). "Revisiting the Task Media Fit Model in the era of Web 2.0: Twitter use and interaction in the healthcare sector", *Industrial Marketing Management*, 54: 25-32.
- Leeftang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., Freundt, T. (2014). "Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European management journal*", 32(1): 1-12.

- Lipiäinen, H. S. M., Karjaluoto, H. (2015). "Industrial branding in the digital age. Journal of Business & Industrial Marketing", 30(6): 733-741.
- Mäläskä, M., Saraniemi, S., Tähtinen, J. (2011). "Network actors' participation in B2B SME branding", Industrial Marketing Management, 40(7): 1144-1152.
- Marshall, G.W., Moncrief, W.C., Rudd, J.M., Lee, N. (2012). "Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment." Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3): 349-363.
- Mehmet, M. I., Clarke, R. J. (2016). "B2B social media semantics: Analysing multimodal online meanings in marketing conversations". Industrial Marketing Management, 54: 92-106.
- 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." Industrial marketing management, 40(7): 1153-1159.
- Negri, F. (2013). Networkcracy. Social media marketing per la distribuzione. G Giappichelli Editore.
- Negruşa, A.L., Rus, R.V., Sofică, A. (2014). "Innovative tools used by business networks and clusters in communication", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148: 588-595.
- Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Editore.
- Pencarelli, T., Cioppi, M., Forlani, F. (2015). L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere. Piccola Impresa/Small Business, (2).
- Pires, G.D., Stanton, J., Rita, P. (2006). "The internet, consumer empowerment and marketing strategies", European Journal of Marketing, 40(9/10): 936-949.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). "Co-creation experiences: The next practice in value creation", Journal of interactive marketing, 18(3): 5-14.
- Pratesi, C., Poggiani, A. (2014). Marketing digitale. Come usare i nuovi media per il customer engagement. Mc Graw Hill.
- Rooderkerk, R.P., Pauwels, K. H. (2016). "No comment?! The drivers of reactions to online posts in professional groups", Journal of Interactive Marketing, 35: 1-15.
- Royle, J., Laing, A. (2014). "The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries." International Journal of Information Management, 34(2): 65-73.
- Siamagka, N.T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., Valvi, A. (2015). "Determinants of social media adoption by B2B organizations", Industrial Marketing Management, 51: 89-99.
- Siano, A., Vollero, A., Palazzo, M. (2011). "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses. Journal of brand management", 19(1): 57-71.
- 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", Public Relations Review, 36(1): 87-89.
- Swani, K., Brown, B.P., Milne, G.R. (2014)., "Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications", Industrial Marketing Management, 43(5): 873-881.

- Swani, K., Milne, G., Brown, B.P. (2013). "Spreading the word through likes on Facebook: Evaluating the message strategy effectiveness of Fortune 500 companies", *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(4): 269-294.
- Swani, K., Milne, G.R., Brown, B.P., Assaf, A.G., Donthu, N. (2017). "What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets", *Industrial Marketing Management*, 62: 77-87.
- Tuten T.L., Solomon M.R. (2013). *Social Media Marketing*, Prentice Hall.
- Vernuccio, M., Latorre, A., Pastore, A. (2015). Le imprese e il social commerce: opportunità e sfide manageriali. *Mercati e competitività*, 1, 173-195.
- Vescovi, T. (2000). "Internet communication: the Italian SME case", *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2):107-112.
- Wang, W.Y., Pauleen, D.J., Zhang, T. (2016). "How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs", *Industrial Marketing Management*, 54: 4-14.
- Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Chattopadhyay, A., Wertenbroch, K., Drolet, A., Wu, G. (2002). "Consumer control and empowerment: A primer", *Marketing Letters*, 13(3): 297-305.
- Williams, S. M., Pei, C. A. H. W. (1999). Corporate social disclosures by listed companies on their web sites: An international comparison. *The International Journal of Accounting*, 34(3), 389-419.
- Zablah, A.R., Brown, B.P., Donthu, N. (2010). "The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations", *International Journal of Research in Marketing*, 27(3): 248-260.