Economia & Management n. 4, 2025
DOI: ...

PIETRO DE GIOVANNI
ESLI SPAHIU
LORENZO SPINOSI
BEHZAD MALEKI VISHKAEI

UN'ANALISI SULL'ENGAGEMENT DEGLI STAKEHOLDER

COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ CON L'ACCOUNT-BASED MARKETING

È ampiamente riconosciuto che una comunicazione efficace delle iniziative di sostenibilità favorisce trasparenza, fiducia e credibilità tra gli stakeholder. Tuttavia, gli strumenti tradizionali, come i rapporti periodici e gli eventi istituzionali, spesso non riescono a catturare in modo duraturo l'attenzione e l'interesse dei destinatari. Il presente studio analizza nuove tecniche di comunicazione applicate al marketing della sostenibilità, con particolare attenzione al potenziale dell'Account-Based Marketing (ABM) nel rafforzare l'engagement degli stakeholder nelle iniziative sostenibili. Sulla base di un esperimento della durata di quattro mesi, condotto in collaborazione con un'azienda leader e 23 manager appartenenti ai suoi cinque principali gruppi di stakeholder, la ricerca evidenzia che l'approccio ABM può migliorare in modo significativo la completezza delle informazioni, l'efficacia della comunicazione e la consapevolezza degli stakeholder in materia di sostenibilità.

ACCOUNT-BASED MARKETING (ABM)//SOSTENIBILITÀ//RESILIENZA//STAKEHOLDER ENGAGEMENT//COMUNICAZIONE

PIETRO DE GIOVANNI
è Professor of Practice in Operations and Supply Chain Management presso SDA Bocconi School of Management.

ESLI SPAHIU
è ricercatrice presso l'Università Bocconi di Milano. I suoi interessi di ricerca si concentrano sui temi della sostenibilità, della gestione aziendale e dell'innovazione organizzativa.

LORENZO SPINOSI
è consulente e fondatore di Spinosi Marketing Strategies, società specializzata in marketing strategico, comunicazione d'impresa e sviluppo di strategie ABM (Account-Based Marketing). Collabora con aziende e istituzioni nella progettazione di iniziative di comunicazione sostenibile e di innovazione strategica.

BEHZAD MALEKI VISHKAEI
è Assistant Professor (RTDA) presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi. Ha collaborato con diverse imprese in qualità di consulente esperto in pianificazione strategica e gestione dei progetti.

INTRODUZIONE

Comunicare progetti e iniziative di sostenibilità agli stakeholder è oggi un elemento centrale dell'agenda di ogni impresa (Reilly, 2009; Allen, 2016). Tale dimensione della sostenibilità è fondamentale per accrescere la trasparenza e la fiducia tra i partner, rafforzare la collaborazione, migliorare la reputazione del marchio, favorire l'emergere di feedback costruttivi e attrarre risorse esterne (Vishkaei e De Giovanni, 2024). Di conseguenza, una comunicazione efficace in materia di sostenibilità può incrementare il coinvolgimento degli stakeholder rispetto agli obiettivi di sostenibilità dell'organizzazione (Bose et al., 2024). Poiché contribuisce a migliorare la capacità delle imprese di anticipare e affrontare le difficoltà ambientali, sociali ed economiche, anche la comunicazione sulla resilienza è stata riconosciuta

come un aspetto di rilievo per gli stakeholder nel quadro della sostenibilità (Negri et al., 2021; Corrales-Estrada et al., 2021).

Tuttavia, pur nella consapevolezza della necessità di adottare strategie efficaci per comunicare la sostenibilità e i progetti a essa correlati, come la resilienza, le aziende continuano a fare ampio ricorso a strumenti tradizionali – quali la pubblicazione di rapporti, l'organizzazione di eventi o di incontri periodici – che raramente riescono a catturare in modo duraturo l'interesse degli stakeholder (Borges et al., 2023). Inoltre, nell'era dei social media e delle tecnologie digitali, individui e imprese sono costantemente esposti a un'enorme quantità di informazioni provenienti da fonti eterogenee, il che rende complesso restare aggiornati sugli sviluppi più recenti (Ott et al., 2017; Romagnoli et al., 2023). Ne deriva che approcci comunicativi più mirati, in grado di veicolare in modo efficiente e selettivo le informazioni sulle iniziative di sostenibilità, potrebbero favorire forme di comunicazione più pertinenti ed efficaci (Borges et al., 2023; Vishkaei e De Giovanni, 2024).

Ciononostante, gran parte della letteratura esistente si limita a enfatizzare l'importanza della comunicazione della sostenibilità, ma offre pochi contributi orientati a definire strategie operative per una sua concreta implementazione (Robertson, 2018; Borges et al., 2023). Questa carenza di indicazioni applicative lascia un vuoto significativo nella conoscenza utile alle organizzazioni che intendono conciliare i propri obiettivi di sostenibilità con un adeguato coinvolgimento degli stakeholder. Pertanto, l'analisi di strategie di comunicazione alternative, capaci di rendere la comunicazione sulla sostenibilità più coinvolgente, risulta fondamentale per colmare tale lacuna.

Tra i diversi strumenti di marketing già disponibili, l'Account-Based Marketing (ABM) rappresenta un approccio strutturato di *go-to-market* che prevede il coordinamento tra le funzioni commerciali e quelle di marketing, al fine di creare campagne e contenuti personalizzati e mirati. A differenza dei modelli orientati a un ampio bacino di potenziali clienti, l'ABM concentra le risorse su un insieme selezionato di account ritenuti strategici per l'impresa, aumentando la probabilità di conversione rispetto ai modelli basati esclusivamente sulla generazione di lead (Burgess e Munn, 2021). Gli studi evidenziano che l'adozione dell'ABM può generare un ritorno sull'investimento più elevato e una maggiore efficienza, poiché tempo e risorse vengono focalizzati sugli account con più alta probabilità di produrre ricavi (Vajre e Spett, 2019; Bacon, 2021). La ricerca sui professionisti del marketing che adottano l'ABM mostra inoltre un miglioramento significativo nella percezione, nella consapevolezza e nella conoscenza del marchio (Shwartz, 2017). Poiché tale metodologia può essere adattata anche per il coinvolgimento di differenti categorie di stakeholder in specifiche campagne, essa potrebbe rivelarsi particolarmente efficace per la comunicazione delle iniziative di sostenibilità (Galpin et al., 2015). Nonostante il crescente interesse verso l'ABM, nessuno studio finora ha tentato di applicare questa metodologia al contesto della sostenibilità.

Alla luce di ciò, il presente studio si propone di esplorare il potenziale dell'ABM come strumento per la comunicazione degli sforzi di sostenibilità aziendale, articolando la ricerca attorno alle seguenti domande:

1. In che modo l'approccio ABM si confronta con i metodi non ABM nell'efficace trasmissione delle informazioni, nell'aumento della consapevolezza e nel miglioramento della comunicazione delle iniziative di sostenibilità fondamentali dell'impresa all'interno della catena del valore?
2. Qual è l'impatto del genere sull'efficacia dell'ABM nella comunicazione della sostenibilità?
3. In che misura l'esperienza lavorativa e il tipo di gestione del pubblico influenzano l'efficacia dell'ABM nella comunicazione della sostenibilità?
4. Come si comporta l'approccio ABM quando la comunicazione riguarda anche altri temi, come la resilienza, accanto alle iniziative di sostenibilità?

Per analizzare l'efficacia dell'ABM nel veicolare la sostenibilità, è stato progettato e realizzato un

esperimento della durata di quattro mesi. Nel corso dello studio, abbiamo collaborato con un'impresa leader per valutare in che misura i suoi progetti e le sue iniziative di sostenibilità siano stati comunicati ai cinque principali stakeholder, confrontando i risultati tra i manager coinvolti e quelli non coinvolti nell'approccio ABM. I risultati della ricerca indicano che l'ABM costituisce uno strumento efficace per favorire l'engagement degli stakeholder nelle iniziative di sostenibilità e resilienza, pur richiedendo l'attenzione ad alcuni aspetti critici al fine di garantirne una piena efficacia operativa.

Il resto del lavoro è strutturato come segue: dapprima si propone una rassegna della letteratura relativa al valore della comunicazione della sostenibilità e al potenziale dell'ABM come strumento strategico; segue la sezione metodologica, che illustra la progettazione e la realizzazione dell'esperimento ABM; la quarta sezione presenta i principali risultati ottenuti e la relativa discussione; infine, la sezione conclusiva sintetizza i risultati emersi, ne evidenzia i limiti e propone possibili direzioni di ricerca futura.

PANORAMICA DELLA LETTERATURA

Oggi le imprese attribuiscono un'importanza crescente allo sviluppo di strategie orientate alla sostenibilità, e la comunicazione in tale ambito è considerata un fattore cruciale per la promozione e la diffusione delle iniziative sostenibili (Genç, 2017). Le priorità ambientali e sociali costituiscono infatti un elemento imprescindibile per mantenere e rafforzare il vantaggio competitivo sul mercato. Per raggiungere tale obiettivo, le aziende devono integrare strategie innovative volte a potenziare le proprie capacità e operazioni in materia di sostenibilità (Longoni e Cagliano, 2015). Inoltre, promuovendo la resilienza nelle proprie pratiche operative, le organizzazioni possono affrontare con maggiore efficacia i cambiamenti del contesto e garantire la continuità e la stabilità delle proprie iniziative di sostenibilità (Grando e De Giovanni, 2025). Queste strategie concorrono a migliorare la sostenibilità in relazione a importanti tematiche come la tutela ambientale, i diritti umani e il rispetto delle norme sul lavoro minorile, e al tempo stesso incidono positivamente su dimensioni di performance quali i tempi di consegna, la qualità e l'affidabilità (Mani e Gunasekaran, 2018).

L'adozione di strategie di comunicazione efficaci è fondamentale per sostenere lo sviluppo sostenibile e favorire il coinvolgimento degli stakeholder (Mefalopulos, 2005). In tale prospettiva, anche la comunicazione della resilienza è stata riconosciuta come elemento particolarmente importante per gli stakeholder nel sostenere e consolidare i loro sforzi di sostenibilità (Negri et al., 2021; Corrales-Estrada et al., 2021). Pertanto, le organizzazioni devono attribuire la massima priorità al coinvolgimento attivo e alla corretta informazione degli stakeholder riguardo alle proprie iniziative di sostenibilità (Reilly, 2009; Allen, 2016).

A questo proposito, Brønn e von Kutzschenbach (2006) evidenziano l'importanza di una comunicazione chiara, coerente e trasparente con gli stakeholder, indispensabile per orientare efficacemente le loro percezioni. Analogamente, Robertson (2018) sottolinea come il processo di *framing* delle informazioni risulti fondamentale per garantire una comprensione profonda e favorire il coinvolgimento attivo degli stakeholder, rendendo accessibili e interpretabili gli sviluppi e le iniziative legati alla sostenibilità. Alla luce di ciò, considerata la rilevanza strategica della comunicazione della sostenibilità, la ricerca più recente sottolinea la necessità di individuare approcci nuovi e personalizzati per la trasmissione di tali informazioni (Borges et al., 2023). Le evidenze disponibili offrono tuttavia un contributo ancora limitato in termini di indicazioni operative su come comunicare in modo realmente efficace la sostenibilità (Robertson, 2018; Borges et al., 2023).

In questo scenario, l'Account-Based Marketing (ABM) si configura come una strategia di marketing che si rivolge a specifici account attraverso campagne personalizzate, progettate sulla base delle loro caratteristiche uniche (Burgess e Munn, 2021). Il principale punto di forza dell'approccio ABM risiede nella capacità di focalizzarsi sugli account più rilevanti e di sviluppare messaggi in grado di rispondere efficacemente agli obiettivi e alle esigenze

di tali interlocutori (Golec et al., 2019). L'ABM presenta numerosi vantaggi, tra i quali una maggiore efficienza e un ritorno sugli investimenti più elevato (Vajre e Spett, 2019; Bacon, 2021). L'efficacia dell'ABM è stata inoltre misurata attraverso indicatori quali il maggiore livello di engagement degli account, l'aumento dei tassi di conversione e una crescita significativa della pipeline commerciale (Golec et al., 2019). Ulteriori studi dimostrano che l'84% dei professionisti del marketing che hanno implementato l'ABM ha registrato un miglioramento della reputazione del marchio in termini di percezione, consapevolezza e conoscenza, mentre il 74% degli intervistati ha segnalato un rafforzamento delle relazioni grazie a un aumento del numero di connessioni con i clienti (Shwartz, 2017).

TABELLA 1. APPLICAZIONE DELL'ABM: CASI DI STUDIO

Azienda	Settore	Obiettivi	Strategia ABM	Vantaggi
DocuSign[1]	Soluzioni di firma elettronica	Attrarre una base clienti diversificata in sei settori industriali	Contenuti web segmentati e messaggi specifici per settore	Aumento del 22% del fatturato potenziale[1]
Invoca[2]	Monitoraggio e analisi	Lasciare un ricordo duraturo durante una conferenza	Direct marketing tramite posta con omaggi di alto valore	Obiettivi di generazione di lead e pipeline superati[2]
iRidiumMobile[3]	Casa intelligente e automazione	Aumentare la consapevolezza del marchio e le opportunità di vendita con un budget limitato	Organizzazione di un summit virtuale di cinque giorni rivolto al profilo del cliente ideale (ICP)	2.320 iscrizioni; il 39% dei partecipanti era costituito da nuovi account; 34 opportunità qualificate per la vendita[3]
PitchBook[4]	FinTech	Adattarsi ai profili dei clienti in continua evoluzione in un mondo sempre più digitale	Contenuti personalizzati, valutazione degli account, apprendimento automatico e outreach multicanale	Aumento del 170% delle opportunità; aumento del 79% delle visite al sito web; aumento del 220% dell'engagement degli account[4]
Propeller Aero[5]	Ingegneria e costruzioni	Migliorare il targeting dei lead e l'esperienza di acquisto personalizzata in un contesto di crescita rapida	Allineamento di marketing e vendite con HubSpot e strumenti di analisi per un targeting preciso	Aumento del 23% della dimensione media delle transazioni; migliore penetrazione del mercato[5]
Robin[6]	Strumenti e software per ufficio	Aumentare l'acquisizione di clienti	Presentazione di spazi ufficio attraenti di clienti esistenti	Aumento del 50% del traffico sul sito web; miglioramento del 20% nella generazione di lead[6]
Schneider Electric[7]	Gestione energetica	Ottenere informazioni più chiare sul pubblico	Strumenti di reporting unificati e dati consolidati	Aumento del 21% dei ricavi dai clienti target; ciclo di vendita più rapido; accelerazione della velocità della pipeline[7]
Snowflake[8]	Cloud Data Warehousing	Gestione simultanea di più campagne	Contenuti personalizzati e su misura; rafforzamento della credibilità pubblica	Tassi di engagement e conversione significativamente più elevati[8]
Tipalti[9]	Operazioni tecnologiche	Migliorare l'engagement dei clienti	Targeting basato sull'intenzione, dimostrazioni personalizzate dei prodotti e allineamento delle attività di marketing e vendita	Aumento del 26% dei tassi di engagement[9]

1 finemediabw.com (consultato nel luglio 2024).
2 unboundb2b.com (consultato nel luglio 2024).
3 cxl.com (consultato nel luglio 2024).
4 lakeone.io (consultato nel luglio 2024).
5 lakeone.io (consultato nel luglio 2024).
6 finemediabw.com (consultato nel luglio 2024).
7 cxl.com (consultato nel luglio 2024).
8 unboundb2b.com (consultato nel luglio 2024).
9 lakeone.io (consultato nel luglio 2024).

Più specificamente, la Tabella 1 presenta una raccolta di casi di studio provenienti da diversi settori, che illustrano le molteplici applicazioni e i risultati ottenuti attraverso l'adozione di strategie di Account-Based Marketing (ABM) per il conseguimento di vari obiettivi organizzativi. Come si può osservare, DocuSign e Schneider Electric hanno incrementato i propri ricavi di oltre il 20% grazie all'utilizzo integrato di dati consolidati e messaggi mirati, che hanno consentito di attrarre con maggiore efficacia il proprio pubblico e di rafforzare le relazioni con i clienti. Analogamente, PitchBook, società fintech impegnata nell'adattare le proprie attività ai profili dei clienti in costante evoluzione, ha implementato una strategia di outreach multicanale basata su tecniche di machine learning, account scoring e contenuti personalizzati. Tale approccio ha determinato un incremento del 220% nell'engagement degli account e un notevole aumento, pari al 170%, delle opportunità di business. Inoltre, imprese che hanno adottato sistemi di targeting basati sull'intento e contenuti personalizzati – come Snowflake e Tipalti – hanno registrato un significativo incremento dei tassi di engagement, mentre aziende quali Invoca e iRidiumMobile hanno impiegato un insieme di tecniche ABM per accrescere la riconoscibilità del marchio e migliorare le prospettive di vendita.

Sulla base dei vantaggi riscontrati e documentati in letteratura, l'ABM si presenta dunque come una strategia dal potenziale rilevante per il presente studio, in quanto consente di realizzare una comunicazione personalizzata e di garantire che i messaggi legati alla sostenibilità raggiungano efficacemente gli stakeholder chiave. Ciò conferma l'affermazione di Hermann (2023), secondo cui l'ABM rappresenta uno strumento particolarmente potente per instaurare un'interazione efficace con gli account strategici. Inoltre, considerando che molte imprese sottolineano l'importanza di comunicare e integrare in modo corretto i fattori sociali e ambientali nei propri piani operativi (Galpin et al., 2015), è plausibile ipotizzare che l'adozione dell'ABM possa offrire vantaggi concreti nella comunicazione dei progetti sociali e ambientali, grazie a messaggi personalizzati in grado di stimolare un maggiore coinvolgimento degli stakeholder.

Koetler e Keller (2016) osservano come strumenti di marketing avanzati, quali l'ABM, permettono di identificare con precisione fornitori, partner e stakeholder strategici, promuovendo pratiche sostenibili e consolidando relazioni di lungo periodo. In tale prospettiva, questo metodo può contribuire a migliorare complessivamente la performance aziendale in materia di sostenibilità e a rafforzare i legami con gli stakeholder interessati a comprendere l'impatto ambientale e sociale dei partner e dei collaboratori. Durante l'implementazione di strategie ABM, le imprese possono ricorrere a e-mail personalizzate e annunci mirati per aggiornare gli stakeholder sui progressi compiuti (Kohli et al., 2019; Pophal, 2023), favorendo così una connessione più profonda e un maggiore impegno nei confronti dei propri obiettivi di sostenibilità. Le aziende possono inoltre utilizzare messaggi specifici per settore, fornendo informazioni puntuali e pertinenti sui temi della sostenibilità ai diversi gruppi di stakeholder e migliorando di conseguenza il livello di engagement. Garantendo che ogni categoria di stakeholder riceva contenuti realmente rilevanti, tale approccio accresce la probabilità di ottenere il loro sostegno e la loro partecipazione a iniziative e progetti legati alla sostenibilità (Burgess e Munn, 2021). Tutto ciò rende l'ABM una soluzione promettente per una comunicazione più efficace in materia.

Tuttavia, nonostante il crescente interesse accademico e manageriale verso l'ABM, la letteratura attuale non offre ancora studi che ne analizzino in modo sistematico l'efficacia nel contesto della sostenibilità. Inoltre, riteniamo che la sostenibilità richieda un'iniziativa dedicata per essere pienamente compresa e comunicata in modo efficace agli stakeholder. Tra i diversi strumenti di marketing oggi disponibili, l'ABM appare particolarmente adatto a promuovere la consapevolezza e a fornire risultati tangibili sulle azioni e sui progressi delle imprese in materia di sostenibilità. Considerando che l'ABM rappresenta una tecnica relativamente nuova in questo campo, il presente lavoro propone un esperimento volto a esplorarne l'efficacia come

strumento per comunicare la sostenibilità all'interno dell'ecosistema organizzativo.

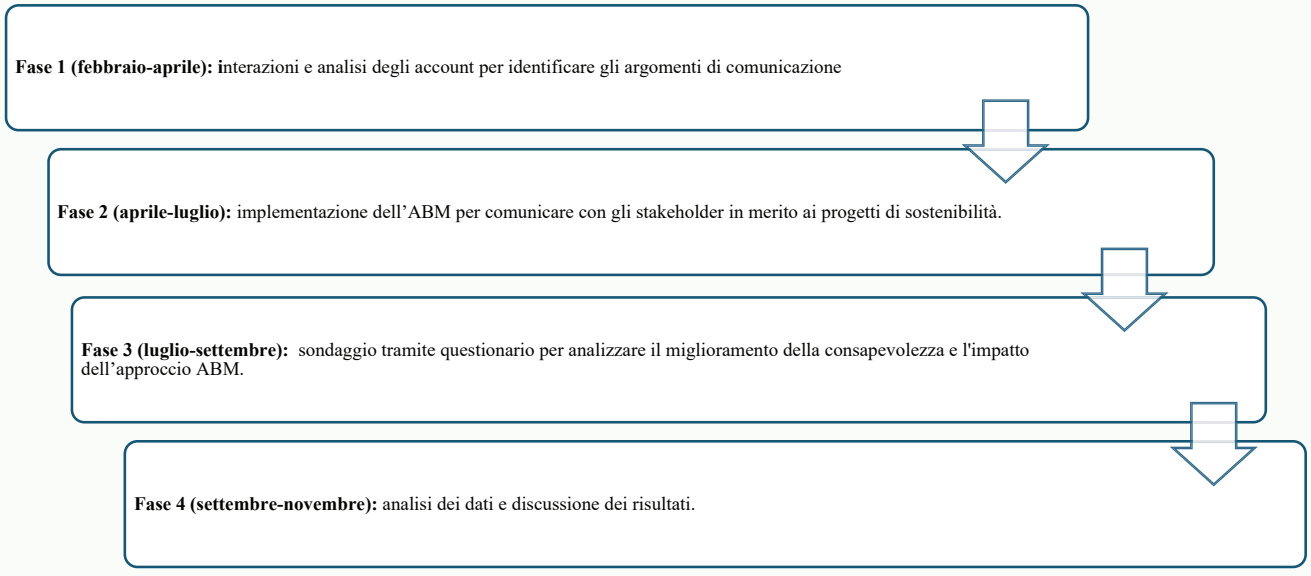
METODOLOGIA

Per analizzare l'impatto dell'adozione dell'ABM nella comunicazione della sostenibilità, è stato condotto un esperimento della durata di quattro mesi, finalizzato a valutarne l'efficacia nel catturare l'attenzione degli stakeholder su temi legati alla sostenibilità e alla resilienza. Nel dettaglio, l'esperimento è stato sviluppato in collaborazione con un'impresa leader, con l'obiettivo di comunicare i suoi progetti e le sue iniziative di sostenibilità ai cinque principali stakeholder individuati: in particolare, le aziende partner appartenenti alla catena del valore, un ambito ancora poco analizzato. Una volta selezionati i partner proposti, attraverso l'approccio ABM sono stati identificati i principali argomenti di comunicazione, analizzando messaggi, interessi e obiettivi di amministratori delegati e dirigenti.

Per raggiungere gli stakeholder selezionati sono stati considerati diversi canali di comunicazione, concentrando l'attenzione sui principali progetti e sulle iniziative di sostenibilità portate avanti dall'impresa focale durante il periodo oggetto di indagine. Le strategie di comunicazione implementate attraverso tali canali sono state condotte senza che gli stakeholder fossero consapevoli del loro coinvolgimento all'interno dell'esperimento. L'esperimento è stato avviato nell'aprile 2024 e le attività di comunicazione si sono protratte fino alla fine di luglio dello stesso anno. La durata complessiva di quattro mesi è stata definita per garantire coerenza con i cicli di comunicazione dell'impresa in materia di sostenibilità e resilienza, e per disporre di un arco temporale adeguato a favorire l'interazione con gli stakeholder attraverso più canali, assicurando così una valutazione più solida dei risultati.

Al fine di garantire la validità del disegno sperimentale, la ricerca è stata condotta in collaborazione con Spinosi Marketing Strategies s.r.l., società italiana specializzata in ABM, che ha fornito supporto nello sviluppo della comunicazione mirata secondo le più aggiornate best practice del settore, nella valutazione delle risposte e nella misurazione dell'impatto finale in

FIGURA 1. METODOLOGIA



modo sistematico e accurato. La Figura 1 sintetizza le principali fasi della metodologia adottata.

Nella prima fase dell'indagine sono stati identificati i progetti e le iniziative principali che l'azienda focale aveva recentemente implementato o stava sviluppando per il conseguimento dei propri obiettivi di sostenibilità. Durante questa fase preliminare, sono state condotte diverse interviste con i rappresentanti aziendali al fine di delineare e comprendere la rete degli stakeholder più rilevanti per l'organizzazione. Al termine dell'analisi, la mappatura dei rispettivi interessi e obiettivi ha permesso di individuare cinque organizzazioni chiave, ciascuna delle quali ricopre un ruolo strategico all'interno della catena del valore dell'azienda principale. Successivamente, è stato somministrato un questionario ai rappresentanti aziendali, suddividendoli in due gruppi distinti: da un lato i partecipanti coinvolti nella comunicazione mirata basata sull'approccio Account-Based Marketing (ABM), dall'altro i manager non esposti a tale metodologia.

Nella seconda fase, i risultati dei progetti sono stati comunicati attraverso sette iterazioni successive, articolate nelle seguenti attività:

- *iterazione 1* (18 aprile 2024): invio via e-mail di un invito a incontrare un esperto di Life Cycle Assessment (LCA) per discutere i risultati dei progetti;
- *iterazione 2* (30 aprile 2024): comunicazione dei risultati dei progetti dell'azienda principale tramite la pubblicazione di un articolo su LinkedIn;
- *iterazione 3* (15 maggio 2024): invio, tramite WhatsApp, di un invito a partecipare a una conferenza dedicata alle iniziative di sostenibilità e ai progetti di resilienza dell'azienda principale;
- *iterazione 4* (6 giugno 2024): invito formale, inviato via e-mail istituzionale, a partecipare a un evento presso la sede dell'azienda principale per discutere i risultati dei progetti di sostenibilità e resilienza;
- *iterazione 5* (21 giugno 2024): comunicazione dei risultati di un progetto incentrato sugli appalti sostenibili dal punto di vista ambientale, attraverso la pubblicazione di un rapporto sulla pagina LinkedIn dell'azienda principale;
- *iterazione 6* (3 luglio 2024): diffusione dei risultati relativi agli aspetti di sostenibilità sociale dell'approvvigionamento e degli acquisti, tramite la pubblicazione di un rapporto sulla pagina LinkedIn dell'azienda principale;
- *iterazione 7* (10 luglio 2024): invio di un messaggio WhatsApp con l'invito a partecipare a un progetto di ricerca in collaborazione con la divisione Ricerca dell'azienda principale.

Nella terza fase, è stato somministrato un sondaggio sia agli account coinvolti nell'esperimento, sia ai manager non soggetti all'approccio Account-Based Marketing (ABM). Il questionario comprendeva un ampio numero di domande; tuttavia, ai fini della presente ricerca, l'analisi si concentra su tre quesiti specifici, relativi alla consapevolezza della sostenibilità, alla chiarezza della comunicazione e alla completezza delle informazioni ricevute:

1. la strategia di comunicazione dell'azienda principale ha spiegato chiaramente gli obiettivi e le finalità dei suoi progetti di sostenibilità;
2. la comunicazione mi ha aiutato a comprendere in che modo la mia azienda può trarre vantaggio dalla partecipazione ai progetti dell'azienda principale;
3. i progetti dell'azienda principale appaiono di valore per le iniziative di sostenibilità della mia azienda.

I dati sono stati raccolti alla fine di luglio 2024, al termine dell'ultima iterazione comunicativa. In base alla disponibilità e alla volontà delle cinque organizzazioni coinvolte, allo studio hanno partecipato complessivamente 23 rappresentanti aziendali, dai quali sono stati acquisiti i dati di ricerca. Tra questi, 11 partecipanti appartenevano al gruppo sottoposto all'approccio ABM, mentre 12 partecipanti non erano stati esposti a tale metodologia. Per quanto riguarda la distribuzione di genere, 12 dei partecipanti erano donne e 11 uomini. Con riferimento ai ruoli organizzativi, 17 partecipanti ricoprivano posizioni di manager

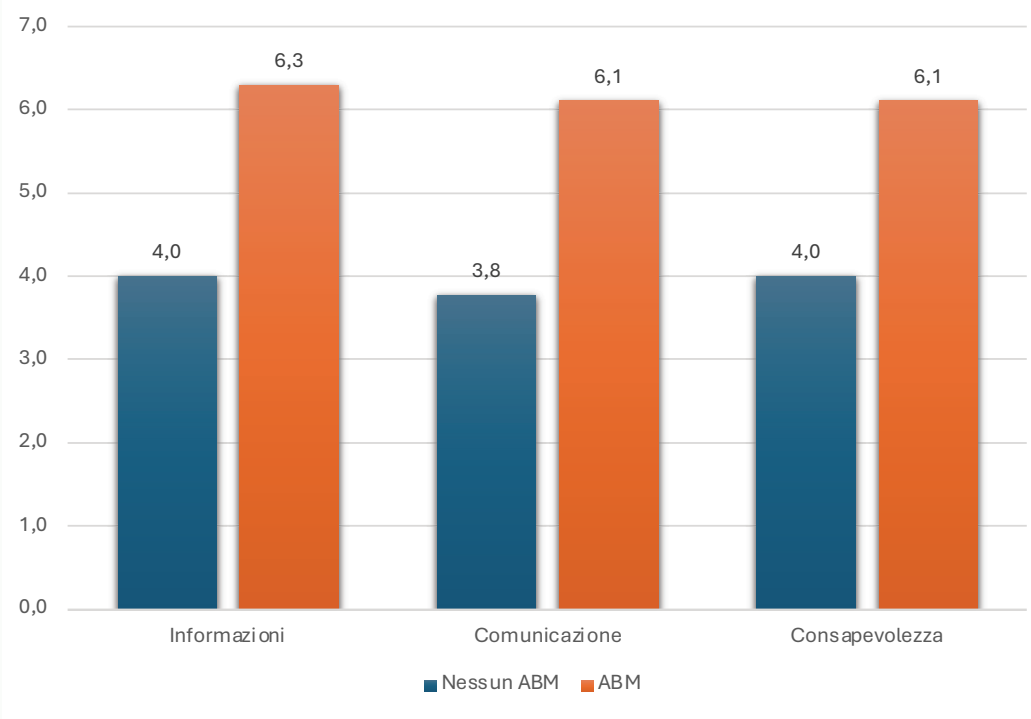
funzionali e 6 erano manager della sostenibilità. L'esperienza professionale dei partecipanti variava in modo significativo: 10 avevano un'esperienza compresa tra 6 e 10 anni, 7 tra 11 e 15 anni e 6 tra 16 e 20 anni. Ai fini dell'analisi, i partecipanti con un'esperienza fino a 10 anni sono stati classificati come aventi bassa esperienza, mentre coloro con un'esperienza pari o superiore a 11 anni sono stati considerati come aventi alta esperienza. Per garantire una rappresentanza settoriale diversificata, l'esperimento ha coinvolto partecipanti provenienti da diversi ambiti produttivi: il 30,4% dal settore energetico, il 26,1% dal settore manifatturiero, il 17,4% dal comparto navale e il 13% dal settore aerospaziale e ingegneristico.

Le risposte al sondaggio sono state misurate utilizzando una scala Likert a sette punti (1 = fortemente in disaccordo; 7 = fortemente d'accordo), poiché le scale con numero dispari di opzioni, e in particolare quella a sette punti, sono considerate le più efficaci nel ridurre i bias di tendenza centrale e nel consentire una maggiore sensibilità e variabilità nelle risposte (Kusmaryono et al., 2022). Infine, i risultati sono stati analizzati tenendo conto delle variabili di genere, ruolo manageriale e livello di esperienza. Si ritiene, infatti, che il comportamento legato al genere possa influenzare in modo significativo le dinamiche della comunicazione di marketing (Koc, 2010), mentre competenze, abilità ed esperienza rappresentano fattori chiave per migliorare l'efficacia delle strategie di sostenibilità (Wesselink et al., 2015) e per rafforzare la resilienza organizzativa (Hu et al., 2022).

RISULTATI E DISCUSSIONE

L'applicazione dell'approccio ABM in questo studio evidenzia la sua efficacia complessiva nel migliorare la comunicazione, accrescere la consapevolezza

FIGURA 2. CONFRONTO TRA APPROCCI ABM E NON ABM



e fornire informazioni rilevanti sui progetti sviluppati, rafforzando il coinvolgimento degli stakeholder. I risultati mettono in luce l'importanza dell'ABM come leva strategica nella formulazione di politiche di comunicazione volte a raggiungere, in modo mirato e personalizzato, le aziende e gli interlocutori selezionati (account) su temi complessi e sensibili come la sostenibilità e la resilienza.

Il confronto tra l'utilizzo dell'approccio Account-Based Marketing (ABM) e quello non ABM nella comunicazione degli obiettivi e dei progetti agli stakeholder (vedi Box 1 per i risultati dell'ANOVA) mostra un risultato complessivamente più elevato a favore della strategia ABM. Come evidenziato nella Figura 2, gli stakeholder esposti all'approccio ABM hanno ottenuto un punteggio significativamente più alto (6,10) rispetto a quelli non targetizzati, che hanno registrato un punteggio pari a 3,77. Questo risultato indica che, grazie alla personalizzazione dei messaggi, l'ABM è in grado di fornire informazioni e segnali più chiari agli stakeholder in merito agli obiettivi e ai traguardi dell'organizzazione. L'approccio ABM, infatti, facilita una comunicazione più mirata e pertinente, concentrandosi su specifici account e ricavando da essi informazioni attraverso una pluralità di fonti. Tra gli stakeholder coinvolti è stata inoltre riscontrata una maggiore consapevolezza (punteggio medio 6,10) in materia di sostenibilità e resilienza, rispetto a coloro che non erano stati esposti all'ABM.

Infine, i risultati mostrano che l'approccio ABM fornisce informazioni più rilevanti (6,30) rispetto al gruppo di controllo non ABM (4,00). Tale evidenza suggerisce che gli stakeholder coinvolti nelle attività ABM ritenevano di aver ricevuto informazioni sufficientemente dettagliate su come i progetti dell'azienda principale si allineassero alla strategia delle proprie organizzazioni – un aspetto fondamentale per favorire il coinvolgimento dei rappresentanti aziendali e promuovere una collaborazione significativa. Inoltre, questo risultato è coerente con quanto evidenziato da Correia et al. (2023), secondo cui le donne mostrano una maggiore attenzione alle comunicazioni di green marketing e tendono a ricercare messaggi più approfonditi e dettagliati, indicando che le loro aspettative in materia di comunicazione differiscono sensibilmente da quelle degli uomini.

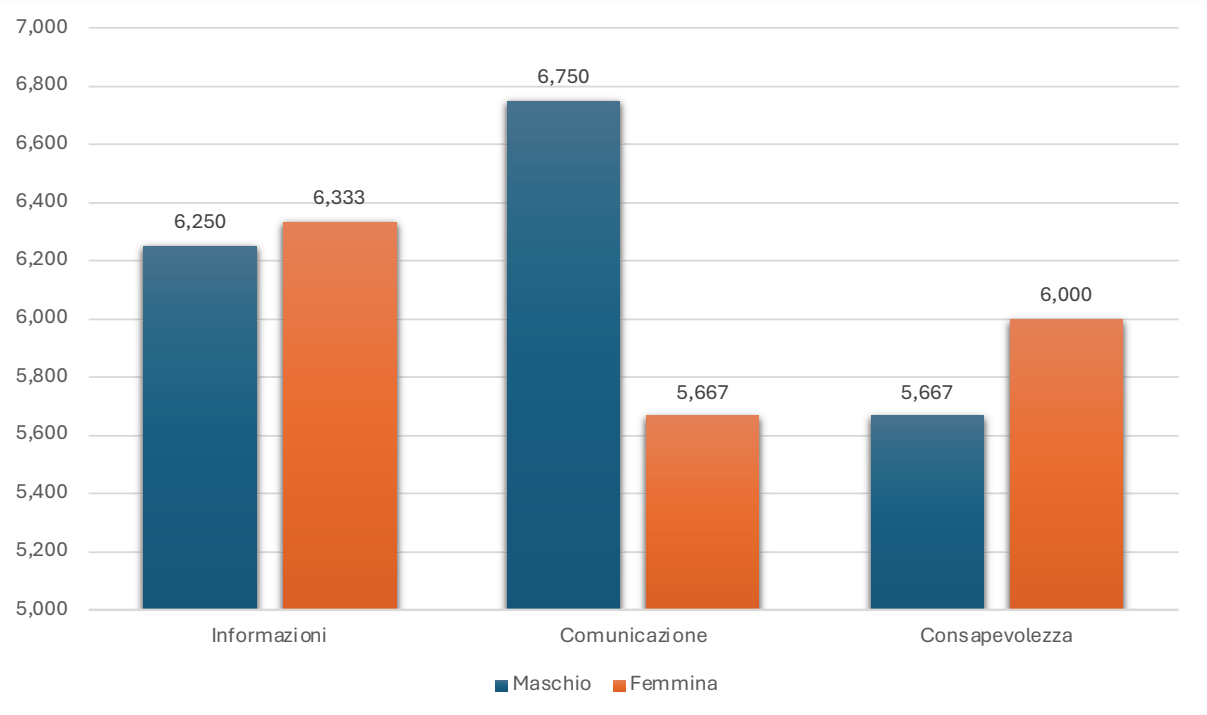
In tutte e tre le dimensioni analizzate – comunicazione, consapevolezza e informazione – i punteggi relativi alla strategia ABM risultano significativamente più elevati rispetto a quelli ottenuti attraverso un approccio di marketing tradizionale, generalizzato e non mirato. Uno dei fattori chiave che rende l'ABM particolarmente efficace è la sua enfasi sulla personalizzazione della comunicazione a livello di account. A differenza dei metodi di marketing convenzionali, l'ABM consente di trasmettere messaggi altamente pertinenti alle esigenze, alle sfide e agli obiettivi di ciascuna azienda target. Questo approccio conduce a una maggiore chiarezza comunicativa e favorisce la comprensione, da parte degli stakeholder, di come i contenuti ricevuti siano direttamente collegati alla strategia della propria organizzazione.

È inoltre rilevante sottolineare che la personalizzazione intrinseca all'ABM consente una conoscenza e una comprensione più approfondite dei singoli account, i quali ricevono informazioni *ad hoc* in funzione dei propri interessi e priorità. Infine, l'ABM garantisce una maggiore efficienza poiché concentra gli sforzi comunicativi su un numero ristretto di account ad alto valore, piuttosto che diffondere messaggi indistinti a un pubblico ampio. In tal modo, l'approccio ABM assicura la massima efficacia delle attività di comunicazione e di marketing, mettendo a disposizione degli stakeholder più importanti le informazioni più pertinenti e strategiche.

Differenze di genere ed efficacia dell'ABM

L'analisi delle variazioni legate alle differenze di genere, illustrata nella Figura 3, evidenzia risultati di particolare rilievo, soprattutto in relazione alla dimensione della comunicazione (vedi Box 1 per i risultati dell'ANOVA). Sebbene l'approccio ABM si sia dimostrato complessivamente efficace nel migliorare il livello di coinvolgimento degli stakeholder, emergono differenze significative nel suo impatto tra i rispondenti di genere maschile e femminile,

FIGURA 3. L'IMPATTO DEL GENERE SULL'EFFICACIA DELL'ABM



soprattutto per quanto riguarda la percezione della chiarezza e dell'efficacia comunicativa.

I risultati indicano che i rispondenti maschi hanno valutato la comunicazione in modo più positivo, con un punteggio medio di 6,75 rispetto a 5,67 registrato per le donne. Tali risultati mostrano che l'approccio Account-Based Marketing (ABM) si è rivelato più efficace nel coinvolgere i rappresentanti maschili in termini di comunicazione. Il divario emerso nella valutazione dei dati suggerisce tuttavia che esiste un ampio margine per un miglioramento più granulare degli approcci comunicativi. È possibile che i messaggi espliciti, il tono o i canali utilizzati all'interno dell'ABM abbiano risuonato maggiormente con le preferenze dei rispondenti di sesso maschile. Pertanto, rivedere le strategie di comunicazione al fine di coinvolgere in modo più incisivo le rappresentanti femminili risulta fondamentale per massimizzare l'efficacia complessiva dell'approccio ABM. Ciò potrebbe richiedere un adeguamento dei contenuti, del linguaggio o delle modalità di trasmissione dei messaggi, per garantire una comunicazione più inclusiva e calibrata sulle diverse sensibilità di genere.

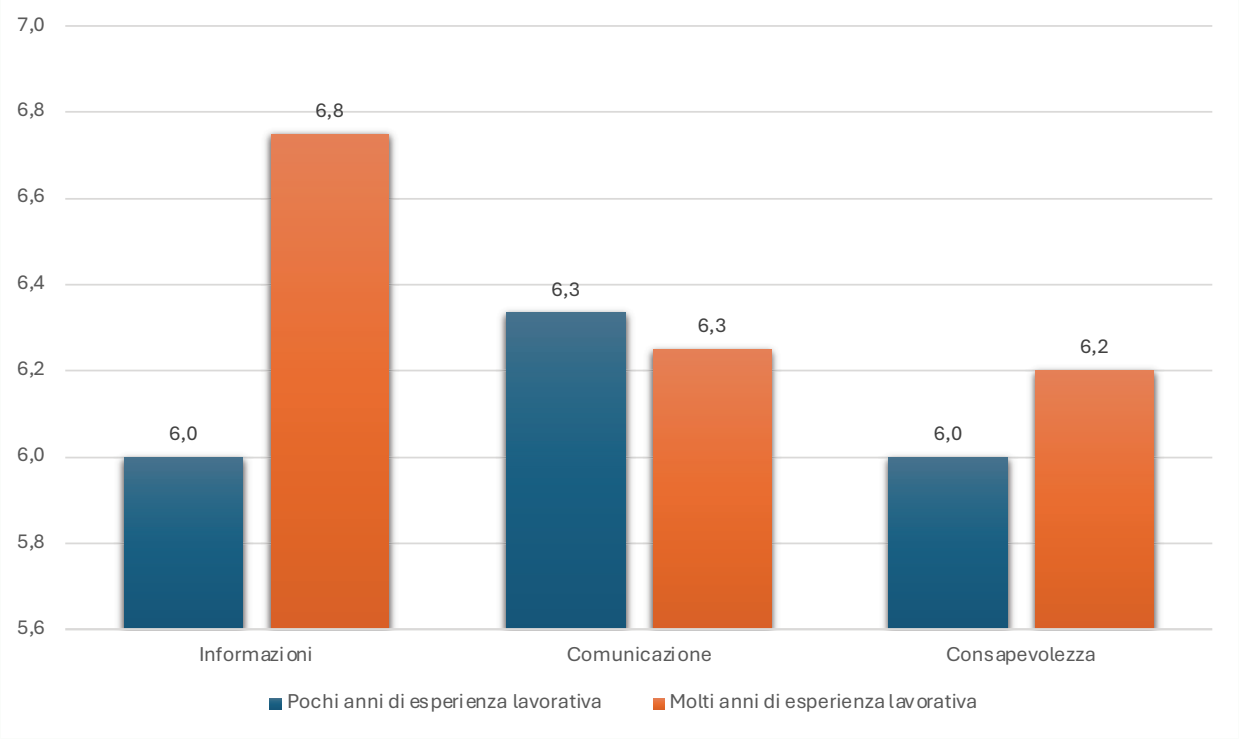
Sorprendentemente, non è stata riscontrata alcuna differenza statisticamente significativa nella dimensione informativa, con una media di 6,25 per gli uomini e 6,33 per le donne. Entrambi i gruppi sembrano aver beneficiato in misura analoga della strategia ABM, ricevendo informazioni adeguate su come i progetti dell'azienda principale si allineino alle strategie delle rispettive organizzazioni. Ciò suggerisce che le informazioni fornite erano sufficientemente strutturate, pertinenti e accessibili da influenzare positivamente entrambi i gruppi di rispondenti. Non emerge, dunque, una necessità immediata di modificare le modalità di trasmissione delle informazioni, anche se è essenziale mantenere un'attenzione costante al fine di preservare questo equilibrio comunicativo.

Allo stesso modo, la differenza nei punteggi di consapevolezza risulta piuttosto marginale: le donne mostrano livelli di consapevolezza leggermente più elevati, con una media di 6,00, rispetto agli uomini, con una media di 5,67, differenza che tuttavia non è significativa al livello di p = 0,05. Ciò indica che la consapevolezza, sia per i partecipanti di genere maschile sia per quelli di genere femminile, è stata efficacemente rafforzata attraverso l'approccio ABM. Il fatto che i livelli di consapevolezza risultino relativamente uniformi suggerisce inoltre che l'iniziativa di portare alla ribalta i progetti di sostenibilità dell'azienda stia ottenendo risultati positivi su tutti i fronti, garantendo un impatto omogeneo tra i diversi gruppi di stakeholder.

Esperienza professionale ed efficacia dell'ABM

In questa sezione vengono esplorati i legami tra anni di esperienza professionale ed efficacia dell'approccio ABM (vedi Box 1 per i risultati dell'ANOVA). Secondo i risultati presentati nella Figura 4, le informazioni condivise attraverso l'ABM sono percepite come più complete ed esaustive da parte dei rappresentanti con più anni di esperienza (punteggio medio 6,8) rispetto a quelli con un'esperienza professionale più limitata (punteggio medio 6,0). Questo risultato potrebbe indicare che i rappresentanti più esperti percepiscono le informazioni trasmesse tramite l'ABM come più pertinenti e meglio allineate alle proprie aspettative, al proprio approccio strategico e alla loro capacità di interpretazione critica. Tali evidenze suggeriscono che gli individui con carriere più consolidate sono più preparati a valutare la profondità, la coerenza e la rilevanza delle informazioni ricevute. Di conseguenza, risulta importante sviluppare strategie ABM che tengano conto anche del livello di esperienza degli stakeholder coinvolti, adattando il grado di dettaglio e la complessità dei contenuti alle loro competenze.

FIGURA 4. L'IMPATTO DELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE SULL'EFFICACIA DELL'ABM

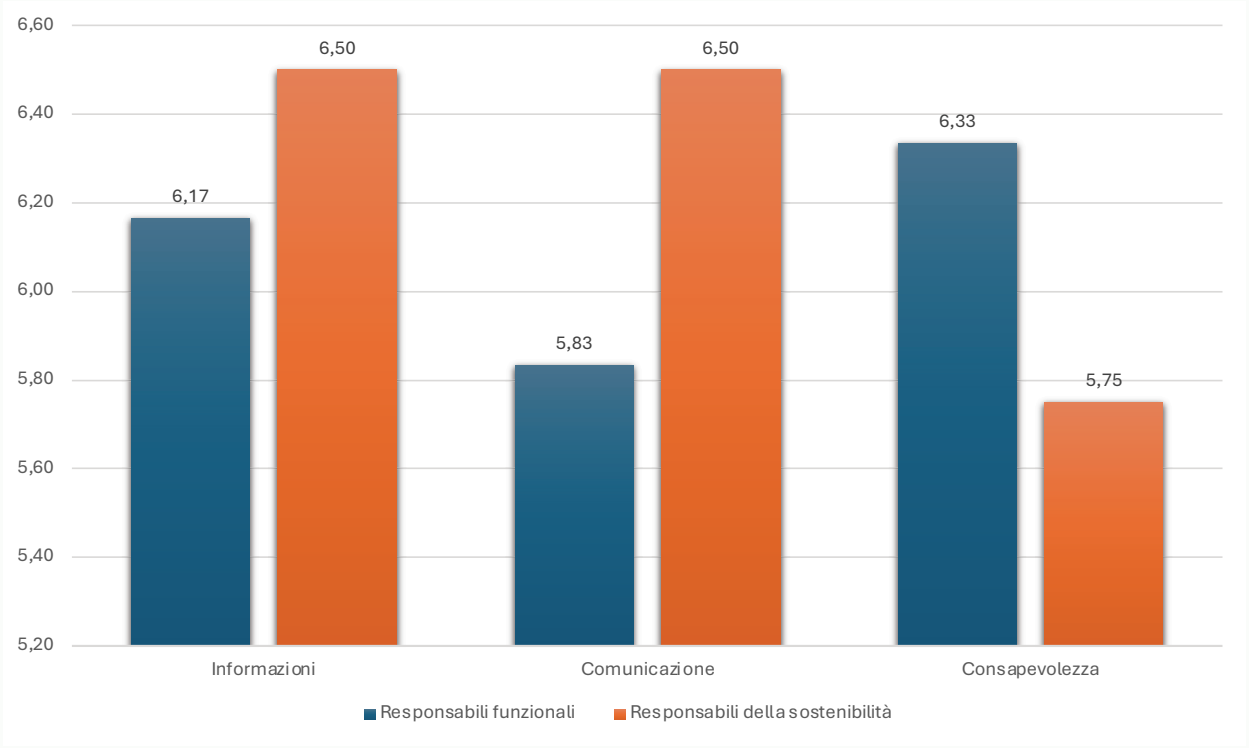


Al contrario, i risultati relativi alle dimensioni della comunicazione e della consapevolezza non sembrano dipendere in modo significativo dagli anni di esperienza degli stakeholder. Indipendentemente dalla seniority, la comunicazione realizzata attraverso l'ABM è stata valutata positivamente in termini di chiarezza, obiettivi e risultati, dimostrando la capacità del modello di coinvolgere in modo efficace sia professionisti junior sia figure con maggiore esperienza. Ciò risulta evidente dal fatto che le differenze nei punteggi medi di comunicazione e consapevolezza non sono statisticamente significative. Pertanto, l'ABM ha conseguito risultati costantemente positivi nel mantenere livelli coerenti di comunicazione chiara e di sensibilizzazione alla sostenibilità tra gli stakeholder in tutte le fasi della loro carriera professionale.

Ruolo manageriale ed efficacia dell'ABM

Come illustrato nella Figura 5, è stato effettuato un confronto sull'efficacia dell'approccio Account-Based Marketing (ABM) tra due gruppi di professionisti: manager funzionali e manager della sostenibilità. In base ai risultati ottenuti (vedi Box 1 per i dettagli dell'ANOVA), le informazioni fornite attraverso l'ABM si sono rivelate ugualmente efficaci per entrambe le categorie, con un punteggio medio pari a 6,167 per i manager funzionali e 6,500 per i manager della sostenibilità. Questo risultato indica che l'ABM è in grado di fornire informazioni pertinenti, chiare e utili indipendentemente dal ruolo ricoperto dallo stakeholder all'interno dell'organizzazione. È opportuno sottolineare che il linguaggio utilizzato all'interno delle comunicazioni basate sull'ABM risulta altamente accurato e personalizzato: lo sviluppatore dell'approccio ha garantito che i messaggi fossero coerenti con le caratteristiche di ciascun account, consentendo così agli stakeholder di comprenderli pienamente, a prescindere dal loro livello di conoscenza pregressa in materia di sostenibilità.

FIGURA 5. L'IMPATTO DEI RUOLI MANAGERIALI SULL'EFFICACIA DELL'ABM



Lo stesso andamento non si riscontra tuttavia nelle dimensioni della comunicazione e della consapevolezza. I responsabili della sostenibilità valutano la comunicazione come adeguata (punteggio medio 6,5), mentre i manager funzionali la giudicano in modo meno positivo, con un punteggio medio pari a 5,83. Questo risultato indica che gli sviluppatori di strategie Account-Based Marketing (ABM) dovrebbero dedicare una maggiore attenzione alla dimensione comunicativa, in particolare quando il destinatario non è un responsabile della sostenibilità. A un livello più generale, tale evidenza suggerisce che i manager funzionali richiedono che i messaggi dell'ABM vengano comunicati con modalità differenti oppure che ricevano una maggiore frequenza di contatto, al fine di comprendere e valorizzare meglio gli sforzi di sostenibilità intrapresi dalle imprese.

È interessante osservare che i manager funzionali hanno mostrato una maggiore consapevolezza dei progetti legati sia alla sostenibilità sia alla resilienza rispetto ai sustainability manager, con punteggi medi rispettivamente pari a 6,33 e 5,75. Ciò potrebbe indicare che i manager funzionali tendono a essere più sensibili ai messaggi dell'ABM quando il contenuto presenta collegamenti diretti con la resilienza, probabilmente perché questa dimensione è più strettamente connessa alle funzioni operative. Ad esempio, un'iniziativa ABM che metta in evidenza la capacità di un'azienda di riprendersi da uno sciopero nella catena di approvvigionamento può generare un livello di consapevolezza maggiore in un supply chain manager rispetto a un sustainability manager. Pertanto, gli sviluppatori di campagne ABM dovrebbero adattare le proprie strategie comunicative in modo da migliorarne l'efficacia quando trattano argomenti complessi – come sostenibilità e resilienza – che possono assumere significati e priorità differenti a seconda del ruolo e della prospettiva degli stakeholder coinvolti.

Impatto del coinvolgimento in progetti sulla resilienza ed efficacia dell'ABM

Alcuni degli stakeholder che hanno partecipato al presente studio sono stati coinvolti anche in un progetto parallelo dedicato alla resilienza. In questa sezione viene quindi effettuato un confronto tra i punteggi medi degli stakeholder che hanno collaborato al progetto sulla resilienza e quelli che non vi hanno partecipato (vedi Box 1 per i risultati dell'ANOVA).

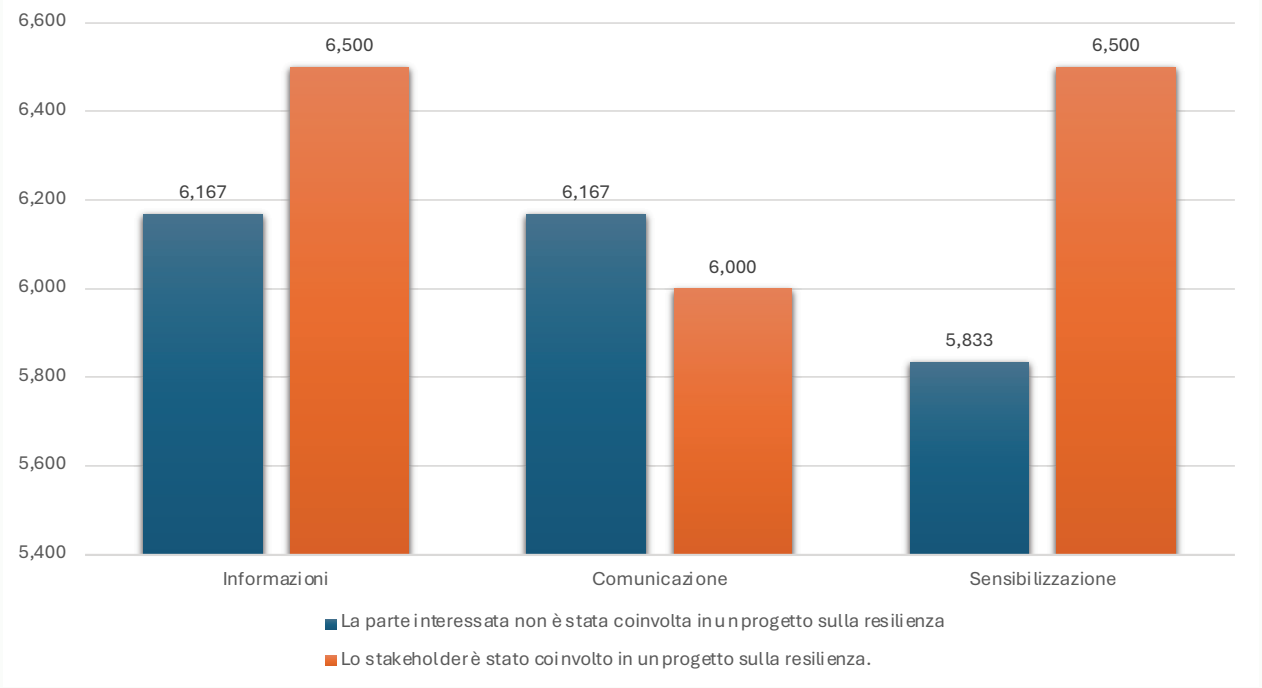
Come illustrato nella Figura 6, i risultati mostrano che i punteggi relativi alle dimensioni informativa e comunicativa sono indipendenti dal coinvolgimento degli stakeholder in progetti basati sulla resilienza. Di conseguenza, gli sviluppatori di strategie ABM possono elaborare i contenuti senza necessariamente considerare l'eventuale partecipazione dell'account ad altri progetti paralleli. Le informazioni veicolate tramite l'ABM risultano percepite come complete e la comunicazione come efficace, indipendentemente dal livello di coinvolgimento degli stakeholder in ulteriori iniziative di resilienza.

Al contrario, sulla base di quanto illustrato nella Figura 6, gli stakeholder mostrano un livello più elevato di consapevolezza riguardo alle iniziative basate sulla sostenibilità e sulla resilienza quando vengono implementati ulteriori progetti centrati sulla resilienza. Il risultato risulta coerente con le aspettative, in quanto evidenzia che la combinazione di programmi di sostenibilità con iniziative complementari di resilienza favorisce un più elevato livello di consapevolezza e partecipazione degli stakeholder. Di conseguenza, i nostri risultati indicano che gli sviluppatori di strategie Account-Based Marketing (ABM) dovrebbero sfruttare ogni tipo di contatto, iniziativa o proposta promossa dall'azienda in collaborazione con i propri clienti, al fine di accrescere la consapevolezza complessiva degli stakeholder. I nostri dati mostrano infatti che gli stakeholder che non hanno partecipato ad alcun progetto di resilienza hanno riscontrato maggiori difficoltà nel comprendere i contesti e le implicazioni che connettono simultaneamente i temi della sostenibilità e della resilienza.

Inoltre, il punteggio medio di consapevolezza e di informazione dei manager coinvolti nei programmi di resilienza risulta pressoché identico, mentre per i manager non impegnati in tali programmi emergono

differenze più marcate. Questo risultato potrebbe essere attribuito al forte legame tra sostenibilità e resilienza (Negri et al., 2021), un nesso che favorisce sia la condivisione efficace delle informazioni sia l'aumento del livello di consapevolezza tra coloro che partecipano a progetti che combinano entrambe le dimensioni.

FIGURA 6. L'IMPATTO DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER IN PROGETTI DI RESILIENZA SULL'EFFICACIA DELL'ABM



BOX 1. APPROFONDIMENTO METODOLOGICO: RISULTATI DELL'ANALISI ANOVA

Di seguito sono riportati i risultati delle analisi della varianza (ANOVA) condotte a supporto delle figure illustrate nel documento. I valori riportati nella colonna Pr > F indicano il livello di significatività statistica associato alla statistica F.

ANOVA per la Figura 2. Confronto tra approcci ABM e non ABM

Informazioni

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	29,900	29.900	39.000	<0,0001
Errore	21.000	16,100	0,767		
Totale corretto	22.000	46.000			

Comunicazione

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	30,705	30.705	70,030	<0,0001
Errore	21,000	9,208	0,438		
Totale corretto	22.000	39.913			

Consapevolezza

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	24,926	24.926	35,131	<0,0001
Errore	21,000	14,900	0,710		
Totale corretto	22.000	39.826			

ANOVA per la Figura 3. L'impatto del genere sull'efficacia dell'ABM

Informazioni

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	0,267	0,267	0,366	0,562
Errore	8,000	5,833	0,729		
Totale corretto	9,000	6.100			

Comunicazione

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	5,400	5.400	6.171	0,038
Errore	8,000	7,000	0,875		
Totale corretto	9,000	12.400			

Consapevolezza

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	1,067	1,067	1,463	0,261
Errore	8,000	5,833	0,729		
Totale corretto	9,000	6.900			

ANOVA per la Figura 4. L'impatto degli anni di esperienza lavorativa sull'efficacia dell'ABM

Informazioni

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	15,471	15.471	16.662	0,004
Errore	8,000	7,429	0,929		
Totale corretto	9,000	22.900			

Comunicazione

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1.000	0,305	0,305	0,202	0,665
Errore	8,000	12,095	1,512		
Totale corretto	9.000	12.400			

Consapevolezza

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	0,043	0,043	0,050	0,829
Errore	8,000	6,857	0,857		
Totale corretto	9.000	6.900			

ANOVA per la Figura 5. L'impatto dei ruoli manageriali sull'efficacia dell'ABM

Informazioni

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	0,067	0,067	0,078	0,787
Errore	8,000	6,833	0,854		
Totale corretto	9,000	6.900			

Comunicazione

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	7,350	7.350	13.835	0,006
Errore	8,000	4,250	0,531		
Totale corretto	9.000	11.600			

Consapevolezza

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1.000	13.067	13.067	4.900	0,058
Errore	8,000	21,333	2,667		
Totale corretto	9.000	34.400			

ANOVA per la Figura 6. L'impatto del coinvolgimento degli stakeholder su un progetto basato sulla resilienza sull'efficacia dell'ABM

Informazioni

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	1,067	1,067	0,256	0,627
Errore	8,000	33,333	4,167		
Totale corretto	9,000	34.400			

Comunicazione

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	2,017	2.017	1.683	0,231
Errore	8.000	9,583	1,198		
Totale corretto	9.000	11.600			

Consapevolezza

Fonte	DF	Somma dei quadrati	Media dei quadrati	F	Pr > F
Modello	1,000	17,067	17.067	12.047	0,008
Errore	8,000	11,333	1,417		
Totale corretto	9.000	28.400			

CONCLUSIONI

Implicazioni teoriche

Il presente studio contribuisce a dimostrare l'efficacia di tecniche comunicative più sofisticate nel raggiungere specifici stakeholder che intrattengono relazioni dirette con le strategie di sostenibilità aziendale. In particolare, è stato impiegato l'approccio ABM per verificare se la comunicazione rivolta agli stakeholder potesse risultare più efficace in termini di completezza delle informazioni, chiarezza comunicativa e livello di consapevolezza riguardo ai progetti legati alla sostenibilità e alla resilienza.

La letteratura sostiene che l'accesso a informazioni complete sui programmi di sostenibilità contribuisce a rafforzare fiducia, trasparenza, conformità normativa e processi decisionali informati all'interno della catena del valore (Wognum et al., 2011; Biswas et al., 2023; Garcia-Torres et al., 2024).

Tuttavia, una condivisione realmente efficace delle informazioni si fonda su una comunicazione chiara e coerente delle iniziative di sostenibilità e resilienza (Petrenj et al., 2013; Meacham et al., 2013; Khan et al., 2016; Johnson, 2025). Inoltre, lo sviluppo e l'espansione dei programmi di sostenibilità e resilienza lungo la catena del valore richiedono un livello più elevato di consapevolezza da parte degli stakeholder (Tan et al., 2022; Adhikari e Shrestha, 2023).

Al fine di misurare l'efficacia e l'impatto dell'approccio ABM nel promuovere la condivisione delle informazioni, nel garantire un flusso comunicativo accurato e nel potenziare la consapevolezza in materia di sostenibilità e resilienza, è stato condotto un confronto tra le risposte degli stakeholder coinvolti nelle iniziative ABM e quelle degli stakeholder non esposti a tale metodologia. I risultati dimostrano che l'ABM rappresenta un metodo efficiente e strutturato per informare gli stakeholder in modo più approfondito sulla sostenibilità, comunicare efficacemente le strategie e accrescere la consapevolezza, in particolare quando i temi della sostenibilità vengono integrati con altri progetti aziendali.

Implicazioni pratiche e gestionali

Per implementare in modo efficace l'ABM come strumento di comunicazione sostenibile, i risultati evidenziano la necessità per le organizzazioni di personalizzare ulteriormente i messaggi, al fine di ottenere un coinvolgimento più profondo e duraturo degli stakeholder. In particolare, pur confermando la generale efficacia dell'approccio, i dati indicano la necessità di affinare le strategie comunicative tenendo conto delle differenze di genere. Più nello specifico, la strategia di comunicazione utilizzata per le stakeholder donne dovrebbe essere rafforzata attraverso una maggiore personalizzazione dei contenuti, delle modalità di trasmissione, del tono e del formato dei messaggi. Le organizzazioni dovrebbero quindi considerare diversi formati comunicativi, come contenuti narrativi, strumenti digitali o piattaforme web, ed esplorare nuovi canali interattivi, al fine di stimolare una partecipazione più attiva delle donne.

Per quanto riguarda la dimensione informativa, la differenza legata all'esperienza professionale evidenzia la necessità di perfezionare ulteriormente i contenuti dell'ABM. Gli intervistati con maggiore esperienza dimostrano infatti una più elevata capacità di valutare in che misura le informazioni ricevute siano coerenti con gli obiettivi aziendali. Pertanto, quando l'ABM è rivolto a stakeholder con minore esperienza, le organizzazioni dovrebbero fornire messaggi più chiari, semplificare concetti complessi e offrire un contesto esplicativo più ampio.

Inoltre, sulla base dei risultati ottenuti, le imprese dovrebbero personalizzare con attenzione anche la distribuzione dei contenuti in relazione ai ruoli manageriali. Per un'implementazione efficace dell'ABM, le campagne di comunicazione dovrebbero essere progettate in modo da garantire che i manager funzionali si sentano coinvolti nella stessa misura dei manager della sostenibilità. Parallelamente, è importante incoraggiare questi ultimi ad ampliare la propria prospettiva, evitando un'eccessiva concentrazione esclusivamente sui temi ambientali, e favorendo invece una maggiore apertura verso argomenti correlati, come la resilienza.

L'ABM si conferma uno strumento altamente efficace per assicurare una comunicazione chiara, coerente e inclusiva sulla sostenibilità, indipendentemente dal precedente coinvolgimento degli stakeholder in progetti di resilienza. I risultati indicano tuttavia che coloro che hanno già collaborato a tali iniziative beneficiano in misura maggiore delle comunicazioni ABM quando queste risultano coerenti con i progetti pregressi. Per massimizzare l'impatto dell'approccio, le organizzazioni dovrebbero pertanto integrare i messaggi sulla sostenibilità con altre iniziative aziendali volte a costruire relazioni più solide, durature e orientate alla collaborazione.

Limiti e ricerche future

Questo studio presenta alcuni limiti che offrono al contempo interessanti opportunità di approfondimento per ricerche future. In primo luogo, l'esperimento è stato condotto analizzando una sola catena del valore: ampliare l'indagine a catene del valore e settori industriali differenti potrebbe fornire risultati più estesi e comparativi.

In secondo luogo, la ricerca ha considerato esclusivamente tre fattori (comunicazione, consapevolezza e informazione). Esaminare in che modo la strategia ABM possa contribuire a migliorare l'efficienza operativa sostenibile, favorendo la partecipazione attiva degli stakeholder alle iniziative di sostenibilità, costituirebbe un ulteriore ambito di grande interesse. Inoltre, focalizzarsi su analisi settoriali specifiche, come nei comparti energetico, navale o manifatturiero, potrebbe generare nuove intuizioni in grado di consolidare o mettere in discussione i risultati della presente ricerca.

Infine, indagare il rapporto tra l'applicazione delle direttive europee sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) e sulla due diligence di sostenibilità (CSDDD) e l'efficacia della comunicazione dei progetti di sostenibilità lungo la catena di approvvigionamento, attraverso l'approccio ABM, potrebbe offrire spunti utili per imprenditori e manager impegnati a migliorare le performance di sostenibilità delle proprie organizzazioni.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **personalizzazione della comunicazione**: le imprese dovrebbero adottare strategie di Account-Based Marketing (ABM) per veicolare messaggi su misura, calibrati sugli interessi e sulle priorità dei diversi stakeholder, al fine di aumentarne la partecipazione e la fiducia;
- **differenziazione per profilo professionale**: le strategie ABM devono tener conto del ruolo dei destinatari (manager funzionali, della sostenibilità, ecc.), adattando linguaggio, contenuto e frequenza della comunicazione per massimizzare l'efficacia;
- **sensibilità alle differenze di genere**: è necessario sviluppare approcci comunicativi più inclusivi, personalizzando tono e formato dei messaggi per coinvolgere efficacemente sia stakeholder maschili che femminili;
- **gestione dell'esperienza e del livello di seniority**: i contenuti ABM devono essere calibrati sul grado di esperienza dei destinatari: informazioni più contestualizzate e sintetiche per i meno esperti; analisi approfondite e strategiche per i professionisti senior;
- **integrazione tra sostenibilità e resilienza**: collegare i progetti di sostenibilità a iniziative di resilienza favorisce una maggiore consapevolezza e comprensione delle interdipendenze tra performance ambientale e capacità organizzativa;
- **allineamento marketing-operations**: l'efficacia dell'ABM nella comunicazione sostenibile richiede un'integrazione tra funzioni di marketing, operations e sustainability management, per garantire coerenza tra messaggi, obiettivi e risultati di sostenibilità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Adhikari, D.R., Shrestha, P. (2023). "Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal 4.7: higher education institutions' stakeholder perspectives." *Journal of Knowledge Management*, *27*(4), 1109-1139.

Allen, M. (2016). "Strategic communication for sustainable organizations." *Theory and Practice*. Fayetteville, USA: University of Arkansas.

Bacon, A. (2021). "Strategic account-based marketing: How to tame this beast." In *B2B Marketing: A Guidebook for the Classroom to the Boardroom* (pp. 419-435). Cham: Springer International Publishing.

Borges, E., et al. (2023). "How do companies communicate sustainability? A systematic literature review." *Sustainability*, *15*(10), 8263.

Bose, S., Khan, H.Z., Bakshi, S. (2024). "Determinants and consequences of sustainable development goals disclosure: International evidence." *Journal of Cleaner Production*, *434*, 140021.

Brønn, C., von Kutzschenbach, M. (2006). "Communicating sustainable development initiatives: Applying co-orientation to forest management certification." *Journal of Communication Management*, 10, 304-322.

Burgess, B., Munn, D. (2021). *A Practitioner's Guide to Account-based Marketing: Accelerating Growth in Strategic Accounts*. Kogan Page Publishers.

Corrales-Estrada, A.M., et al. (2021). "Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review." *Sustainability*, *13*(15), 8196.

Correia, E., et al. (2023). "Analysing the influence of green marketing communication in consumers' green purchase behaviour." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(2), 1356.

Galpin, T., Whittington, J.L., Bell, G. (2015). "Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability." *Corporate Governance*, *15*(1), 1-17.

Garcia-Torres, S., Rey-Garcia, M., Sáenz, J. (2024). "Enhancing sustainable supply chains through traceability, transparency and stakeholder collaboration: A quantitative analysis." *Business Strategy and the Environment*, *33*(7), 7607-7629.

Biswas, D., et al. (2023). "Traceability vs. sustainability in supply chains: The implications of blockchain." *European Journal of Operational Research*, *305*(1), 128-147.

Genç, R. (2017). "The importance of communication in sustainability and sustainable strategies." *Procedia Manufacturing*, *8*, 511-516.

Golec, C., Isaacson, P., Fewless, J. (2019). *Account-based marketing: how to target and engage the companies that will grow your revenue*. John Wiley & Sons.

Grando, A., De Giovanni, P. (2025). *Strategie di resilienza in operations management: Casi aziendali ed esperienze di eccellenza*. EGEA spa.

Herrmann, T. (2023). "Account-Based Marketing: Much More Than a New Automation Trend." In *Marketing and Sales Automation: Basics, Implementation, and Applications* (pp. 177-187). Cham: Springer International Publishing.

Hu, C., et al. (2022). "Effective crisis management during adversity: organizing resilience capabilities of firms and sustainable performance during COVID-19." *Sustainability*, *14*(20), 13664.

Johnson, H. (2025). "Assessing the Role of Communication and Information Sharing in Strengthening Supply Chain Resilience During Disruptions." *Preprints*, 2025011293.

Khan, M., Hussain, M., Saber, H.M. (2016). "Information sharing in a sustainable supply chain." *International Journal of Production Economics*, *181*, 208-214.

Koc, E. (2002). "The impact of gender in marketing communications: The role of cognitive and affective cues." *Journal of Marketing Communications*, *8*(4), 257-275.

Kohli, V., Paulowsky, R., Stanley, J. (2019). "How digital is powering the next wave of growth in key-account management." *McKinsey & Company, Marketing, and Sales Practice*.

Kotler, P., et al. (2016). *Marketing Management 3rd edn PDF eBook*. Pearson Higher Ed.

Kusmaryono, I., Wijayanti, D., Maharani, H.R. (2022). "Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review." *International Journal of Educational Methodology*, *8*(4), 625-637.

Longoni, A., Cagliano, R. (2015). "Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies." *International Journal of Operations & Production Management*, *35*(2), 216-245.

Mani, V., Gunasekaran, A. (2018). "Four forces of supply chain social sustainability adoption in emerging economies." *International Journal of Production Economics*, *199*, 150-161.

Meacham, J., et al. (2013). "Impact of information sharing and green information systems." *Management Research Review*, *36*(5), 478-494.

Mefalopulos, P. (2005). "Communication for sustainable development: applications and challenges." *Media and glocal change. Rethinking communication for development*, 247-260.

Negri, M., et al. (2021). "Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review and a research agenda." *Business Strategy and the environment*, *30*(7), 2858-2886.

Ott, H., Wang, R., Bortree, D. (2018). "Communicating sustainability online: An examination of corporate, nonprofit, and university websites." In *Climate and Sustainability Communication* (pp. 129-146). Routledge.

Petrenj, B., Lettieri, E., Trucco, P. (2013). "Information sharing and collaboration for critical infrastructure resilience–a comprehensive review on barriers and emerging capabilities." *International journal of critical infrastructures*, *9*(4), 304-329.

Pophal, L. (2023). "Account-Based Marketing Refines Its Focus: Individual buyers will continue to replace larger accounts as marketing targets." *CRM Magazine*, *27*(5), 20-24.

Reilly, A.H. (2009). "Communicating sustainability initiatives in corporate reports: Linking implications to organizational change." *SAM Advanced Management Journal*, *74*(3), 33.

Robertson, M. (2018). *Communicating sustainability*. Routledge.

Romagnoli, S., et al. (2023). "The impact of digital technologies and sustainable practices on circular supply chain management." *Logistics*, *7*(1), 1-17.

Shwartz, J. (2017*). Driving Growth with Three Types of ABM*. Available at: abmleadershipalliance.com.

Tan, H.C., et al. (2022). "Enhancing supply chain resilience by counteracting the Achilles heel of information sharing." *Journal of Enterprise Information Management*, *35*(3), 817-846.

Vajre, S., Spett, E. (2019). *ABM is B2B: Why Marketing and Sales is Broken and How to Fix it*. Ideapress Publishing.

Vishkaei, B.M., De Giovanni, P. (2024). "Bayesian Network methodology and machine learning approach: An application on the impact of digital technologies on logistics service quality." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (ahead-of-print).

Vishkaei, B.M., De Giovanni, P. (2024). "Sustainability and Business Performance. Building Resilience with GRI Practices." *Economia & Management*, 16-24.

Wesselink, R., et al. (2015). "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices." *Journal of cleaner production*, *106*, 497-506.

Wognum, P.N., et al. (2011). "Systems for sustainability and transparency of food supply chains–Current status and challenges." *Advanced engineering informatics*, *25*(1), 65-76.