ADV

enel LUCE + GAS + MOBILE INCLUSO APPROFITTANE ORA ENEL ENERGIA PER IL MERCATO LIBERO

Marketing e Comunicazione

Andrea Zucca (L'Ippogrifo): nel B2B marketing e vendite devono lavorare come un unico sistema

Strategia, sales e AI: Andrea Zucca de L'Ippogrifo analizza gli errori più frequenti delle PMI nel marketing B2B.

17 Settembre 2026, 16:20 | 5' di lettura

Di Pierangelo Polito

Andrea Zucca - L'Ippogrifo

Nel B2B la capacità di generare nuove opportunità commerciali dipende sempre meno da attività isolate e sempre più dall'integrazione tra strategia, marketing e vendite. Per molte PMI, la sfida non è soltanto utilizzare nuovi strumenti digitali, CRM, automazione o intelligenza artificiale, ma costruire un processo coerente che parta dal mercato, definisca un posizionamento chiaro e trasformi la proposta di valore in un percorso commerciale misurabile.

In questo scenario, il rapporto tra marketing e sales diventa un nodo centrale per la crescita delle imprese. Nei mercati B2B, infatti, i processi di acquisto sono più lunghi, coinvolgono più decisori e richiedono messaggi differenziati, KPI condivisi e un flusso continuo di informazioni tra chi intercetta il mercato e chi gestisce la relazione commerciale.

Andrea Zucca, CEO de **L'Ippogrifo®**, approfondisce gli errori strategici più frequenti nelle PMI, l'importanza di superare la separazione tra marketing e vendite, il ruolo della tecnologia come moltiplicatore e non come sostituto della strategia e i temi al centro di **B2Big Live 2026**, edizione che arriva nell'anno dei trent'anni de L'Ippogrifo.

Nel B2B marketing e vendite vengono spesso gestiti come funzioni separate. Quanto è ancora diffusa questa impostazione nelle PMI italiane e quali effetti può avere sulla capacità dell'impresa di generare nuove opportunità commerciali?

È ancora molto diffusa. Nelle PMI vediamo spesso il marketing da una parte e le vendite dall'altra, quasi fossero due mondi con obiettivi diversi. Il marketing fa il sito, i social, le campagne, magari genera dei lead; poi a un certo punto consegna tutto alla forza vendita e considera concluso il proprio compito. È proprio qui che nasce il problema.

Marketing e vendite possono anche essere due funzioni organizzativamente distinte, ma non possono essere due processi separati. Il loro obiettivo finale è lo stesso: creare le condizioni perché l'azienda venda di più e meglio.

Quando manca questa integrazione si perdono opportunità lungo tutto il percorso: il marketing produce contatti che i commerciali non considerano adeguati, le vendite raccolgono informazioni preziose dal mercato che non tornano al marketing, i messaggi non sono coerenti e spesso non esistono nemmeno KPI condivisi.

Noi lavoriamo da anni su un principio molto semplice: strategia, marketing e vendite devono essere parti dello stesso sistema. È anche il motivo per cui già molti anni fa abbiamo iniziato a costruire modelli che integrassero queste attività in un unico processo.

Nei mercati B2B i processi di acquisto sono diventati più articolati e coinvolgono spesso più decisori. Come dovrebbe cambiare, di conseguenza, il modo in cui un'azienda costruisce la propria strategia commerciale?

Il primo cambiamento è smettere di pensare che il cliente sia solo una persona. Nel B2B il cliente è molto spesso un'organizzazione che prende una decisione attraverso più persone, ciascuna con priorità, obiezioni e problemi diversi.

Chi vende un impianto, un software o un servizio complesso può trovarsi davanti un responsabile tecnico, un direttore acquisti, il CFO, l'amministratore delegato. Non puoi parlare a tutti nello stesso modo.

Per questo una strategia commerciale deve mappare non soltanto le buyer persona, ma anche il processo con cui il cliente decide: chi entra per primo nella valutazione, chi influenza, chi può bloccare il progetto e chi firma alla fine.

La vendita B2B non si improvvisa: è fatta di passaggi, informazioni e procedure che possono e devono essere progettati. È un tema sul quale insistevo già anni fa parlando proprio dei gruppi d'acquisto nel B2B.

Digitalizzazione, automazione e intelligenza artificiale stanno aumentando gli strumenti a disposizione delle imprese. Quanto conta oggi la tecnologia rispetto alla capacità di definire correttamente mercato, posizionamento e proposta di valore?

La tecnologia conta moltissimo, ma viene dopo.

Possiamo avere il CRM migliore del mondo, automatizzare decine di attività e utilizzare l'intelligenza artificiale per produrre contenuti, analizzare dati o supportare i commerciali. Ma rimane una domanda molto più elementare: perché un cliente dovrebbe scegliere noi invece di un concorrente?

Se non sappiamo rispondere, la tecnologia non risolve il problema.

L'ordine, secondo me, deve rimanere questo: capire il mercato, scegliere dove competere, definire un posizionamento chiaro e costruire una proposta di valore realmente rilevante per quel cliente. Poi si disegna il processo e infine si scelgono gli strumenti che possono renderlo più efficace e scalabile.

Trent'anni fa lavoravamo con fax e telefono, poi sono arrivati Internet, social, marketing automation e oggi l'AI. Gli strumenti sono cambiati radicalmente. Il principio no: la tecnologia è un moltiplicatore, non una strategia.

Dopo trent'anni di esperienza nel marketing B2B, quali sono gli errori strategici che continuate a riscontrare più frequentemente nelle PMI quando cercano di sviluppare nuovi clienti o nuovi mercati?

Il primo è partire dalle attività anziché dalla strategia. "Facciamo LinkedIn", "andiamo a questa fiera", "lanciamo una campagna", "cerchiamo un agente in Germania". Ma prima bisognerebbe rispondere a domande molto meno divertenti: a chi vogliamo vendere, perché dovrebbe scegliere noi e con quale proposta vogliamo entrare sul mercato?

Il secondo grande errore è la mancanza di differenziazione. Molte aziende italiane hanno prodotti eccellenti, competenze tecniche straordinarie e una storia importante, ma quando chiediamo perché un cliente dovrebbe scegliere loro anziché un concorrente facciamo fatica a ottenere una risposta realmente distintiva.

Poi vediamo poca sistematicità: attività che partono e si fermano, commerciali lasciati troppo soli, risultati misurati quasi esclusivamente attraverso il fatturato finale.

Fare molte cose non significa avere una strategia. Una strategia significa scegliere, stabilire priorità, costruire un processo e avere la disciplina di misurarlo e migliorarlo nel tempo.

B2Big Live 2026 arriva nell'anno dei trent'anni de L'Ippogrifo. Quali cambiamenti del marketing B2B avete voluto rappresentare attraverso questa edizione e quali temi ritiene oggi prioritari per chi guida un'impresa?

"30 e Lode" nasce proprio da una riflessione sui trent'anni che abbiamo attraversato. Quando abbiamo iniziato, nel 1996, lavoravamo anche con il fax. Poi sono arrivati Internet, Google, i social network, il marketing automation e oggi l'intelligenza artificiale. Abbiamo vissuto tutte queste trasformazioni direttamente, lavorando ogni giorno con le imprese.

E proprio per questo penso che oggi la sfida non sia conoscere ogni novità, ma saper distinguere ciò che cambia davvero il modo di fare impresa da ciò che rischia di essere soltanto la moda del momento.

A B2Big Live abbiamo quindi voluto parlare sia delle grandi trasformazioni – prima fra

tutte l'AI – sia di temi apparentemente più tradizionali che rimangono decisivi: strategia, vendite, posizionamento, copywriting, social media, persone e organizzazione.

Per chi guida un'impresa, oggi la priorità è riuscire a tenere insieme queste dimensioni. Non serve diventare esperti di ogni strumento. Serve avere una visione abbastanza chiara da capire cosa adottare, perché farlo e quale risultato ci aspettiamo di ottenere.

Cosa ne pensi di questa notizia?
Condividi la tua opinione e confrontati con la community di Rassegna Business su LinkedIn.

Commenta su LinkedIn

Altre notizie su: L'Ippogrifo

© Riproduzione totale e parziale riservata
Versione testuale per LLM