Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Il digital marketing nelle PMI italiane

La diffusione dei nuovi media e il rapporto con le digital agency

Relatore
Ch.ma Prof.ssa Francesca Checchinato

Laureanda
Giulia Livan
Matricola 874924

Anno Accademico
2022 / 2023

Indice

Introduzione....1
1. Il marketing nelle PMI....3
1.1 Le PMI....3
1.1.1 Una prospettiva europea....3
1.1.2 Le PMI italiane....5
1.2 Il marketing nelle PMI....8
1.2.2 L'orientamento al mercato....11
1.2.3 L'orientamento imprenditoriale....13
1.2.4 Il marketing imprenditoriale....14
1.2.5 Il networking nelle PMI....16
1.2.6 Il self – branding model....20
2. Il digital marketing nelle PMI....24
2.1 Pmi e digitalizzazione....24
2.1.1 Digitalizzazione e trasformazione digitale....24
2.1.2 Sfide e barriere alla digitalizzazione nelle PMI....27
2.1.3 L'orientamento digitale....31
2.1.4 Il contesto italiano....34
2.2 Il digital marketing nelle PMI....36
2.2.1 Il marketing mix digitalizzato....36
2.2.2 La nuova comunicazione di marketing....39
2.2.3 Il digital marketing nelle PMI....43
2.2.4 Principali canali di digital marketing nelle PMI....49
3. Agenzie digitali e PMI....56
3.1 L'offerta di servizi di comunicazione....56
3.1.1 L'agenzia digitale....57
3.1.2 Evoluzione del settore della comunicazione e problematiche emergenti....61
3.1.3 Il cambiamento nel rapporto tra agenzia e cliente....66
3.2 Il rapporto tra agenzia di marketing e cliente....69
4. Ricerca empirica: il rapporto delle PMI con il digital marketing e le agenzie digitali....80
4.1 Obiettivi di ricerca....80
4.2 Metodologia di ricerca....81
4.2.1 Il campione....81
4.2.2 Il questionario....82
4.2.3 Descrizione del campione....84
4.3 Risultati....87
4.3.1 Diffusione del digital marketing tra le PMI....87
4.3.2 Rapporto tra PMI e agenzie digitali....95
Conclusioni....114

Appendice 1.....121
Appendice 2.....122
Bibliografia..... 123

Introduzione

Al giorno d'oggi, la digitalizzazione ha completamente rivoluzionato le dinamiche economiche e sociali, rivoluzionando il comportamento del consumatore con importanti conseguenze a livello di impresa e di brand. In uno scenario in cui gli individui sono iperconnessi e in cui le nuove tecnologie plasmano ogni aspetto della vita quotidiana è pressoché impensabile, per un'azienda, rinunciare ai vantaggi offerti dai canali digitali. Ciò è particolarmente rilevante per le piccole e medie imprese, per cui lo sfruttamento delle opportunità offerte dal mondo digitale risulta essere spesso indispensabile per la crescita e la competitività aziendali. Le PMI rivestono un ruolo fondamentale all'interno dell'economia italiana, nonché la realtà imprenditoriale per eccellenza; per questa ragione la loro importanza non può essere ignorata, così come non può essere ignorato il modo in cui un fenomeno così rilevante come la digitalizzazione ha impattato queste imprese. Nello specifico, il presente elaborato pone l'attenzione su un aspetto specifico della rivoluzione digitale ovvero il digital marketing. La letteratura evidenzia come quest'ultimo abbia importanti conseguenze positive per le PMI quali, ad esempio, migliori performance aziendali, crescita dimensionale e nuovi e sostenibili vantaggi competitivi. Infatti, il marketing digitale offre a queste imprese l'opportunità di attrarre nuovi consumatori e, al tempo stesso, migliorare le relazioni con quelli esistenti, beneficiando di costi inferiori e aumentando l'efficienza delle comunicazioni interne ed esterne. Tuttavia, queste imprese presentano delle limitazioni fisiologiche che spesso impediscono loro di comprendere e sfruttare l'intero potenziale delle nuove tecnologie. Tra le principali difficoltà si annovera innanzitutto il ruolo fondamentale svolto dalla figura dell'imprenditore. Quest'ultimo plasma la cultura d'impresa e i processi decisionali aziendali; di conseguenza, una maggiore o minore predisposizione all'adozione del marketing digitale in azienda dipenderà in gran parte dai convincimenti del proprietario/manager. In secondo luogo, una difficoltà che caratterizza questa categoria di imprese è senz'altro la carenza di risorse (umane, tecnologiche, finanziarie etc.) che, anche nel caso in cui queste realtà decidessero di abbracciare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, costituisce un importante ostacolo. Per ovviare a tale criticità sempre più piccole e medie imprese ricercano il supporto di professionisti esterni che, nel mondo del marketing digitale, coincidono con la figura dell'agenzia digitale. Il presente elaborato ha dunque duplice finalità; in primo luogo indagare la diffusione del digital marketing tra le PMI, al fine di delineare un quadro generale del contesto italiano e verificare opinioni e utilizzo dei canali

digitali da parte di queste realtà. In secondo luogo, si pone l'obiettivo di approfondire la relazione tra le piccole e medie imprese italiane e le agenzie digitali. La scelta delle PMI è giustificata dal fatto che esse rappresentano la forma d'impresa più diffusa a livello nazionale; di conseguenza, appare rilevante ai fini accademici inquadrare il rapporto e le opinioni in riferimento al digital marketing e ai professionisti del settore nel processo di digitalizzazione che queste realtà stanno intraprendendo. D'altro canto è stata scelta la figura dell'agenzia digitale per una duplice ragione. Da un lato la scelta è motivata dalla volontà di focalizzare l'analisi sul digital marketing e dunque su professionisti che avessero un campo di esistenza unicamente legato ad esso; dall'altro le agenzie digitali ricoprono un ruolo sempre più importante all'interno dell'economia italiana. Per raggiungere gli obiettivi prefissati il presente elaborato è stato strutturato in quattro capitoli, al fine di inquadrare teoricamente ed empiricamente la questione. Il primo capitolo fornisce una panoramica del ruolo e delle caratteristiche del marketing, così come viene svolto all'interno delle PMI. Queste ultime, infatti, seguono logiche molto diverse da quelle delle grandi imprese, su cui sono stati costruiti, negli anni, i modelli teorici di riferimento. Vengono quindi analizzate le peculiarità che distinguono queste realtà e le difficoltà che si trovano ad affrontare nello svolgimento delle attività di marketing. Il secondo capitolo è invece incentrato sulla diffusione e l'applicazione del digital marketing nelle PMI. Nello specifico, verrà inquadrato il fenomeno della digitalizzazione di queste imprese per poi focalizzarsi sul marketing digitale ovvero sui fattori che ne facilitano (o ostacolano) la diffusione e sui principali canali utilizzati. Il terzo capitolo si focalizza sulla figura dell'agenzia digitale. Quest'ultima, soprattutto negli ultimi anni, in cui la diffusione del digital marketing ha imposto nuove sfide competitive alle imprese di tutte le dimensioni, svolge un ruolo estremamente rilevante nella gestione di canali e strumenti in un ambiente di business sempre più complesso e frammentato. È quindi stato approfondito il tema del rapporto tra agenzia di marketing e cliente sulla base della letteratura esistente, incentrata su agenzie tradizionali e imprese di tutte le dimensioni, con la finalità di arricchire il quadro di analisi con nuovi spunti di riflessione attraverso lo svolgimento di un'indagine empirica focalizzata sulle agenzie digitali e le PMI, oggetto del quarto e ultimo capitolo. Nel complesso, il presente elaborato si propone di fornire un contributo al tema del digital marketing nelle piccole e medie imprese e nel ricorso ad agenzie digitali, andando ad indagare la diffusione del fenomeno e le opinioni di queste realtà imprenditoriali.

1. Il marketing nelle PMI

1.1 Le PMI

1.1.1 Una prospettiva europea

Le micro, le piccole e le medie imprese (PMI) rappresentano il motore dell'economia europea, queste corrispondono infatti al 99% delle imprese operanti nel territorio, per un totale di 25 milioni di unità (Ragonnaud 2021). In virtù del ruolo fondamentale ricoperto dalle PMI nel panorama economico e sociale europeo, dell'unicità di queste realtà imprenditoriali e delle difficoltà che sono chiamate ad affrontare, il Legislatore Europeo ha ritenuto fondamentale concordare una definizione di micro, piccole e medie imprese comune a tutti gli Stati membri. Tale decisione è motivata soprattutto dalla volontà di evitare eventuali distorsioni della concorrenza che deriverebbero da un'applicazione non uniforme di norme e politiche a sostegno delle PMI nei diversi Stati europei. Con la Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, sono stati esplicitati i criteri di definizione delle micro, piccole e medie imprese, ovvero: effettivi, fatturato annuo e totale di bilancio annuo. In generale, all'interno della definizione di PMI, rientrano tutte quelle imprese con meno di 250 occupati e con un fatturato annuo inferiore ai 50 milioni di euro o con un totale di bilancio annuo inferiore ai 43 milioni di euro. È bene specificare che, mentre il criterio relativo agli effettivi si caratterizza per la sua obbligatorietà, i limiti stabiliti per fatturato e totale di bilancio risultano essere alternativi: un'impresa può superare una delle due soglie purché l'altra venga rispettata. Le soglie alternative sono state previste dal Legislatore al fine di assicurare un equo trattamento a tutte le PMI, a prescindere dal settore di appartenenza, dal momento che il fatturato di imprese operanti in settori quali il commercio o la distribuzione è per sua natura superiore a quello di altri settori, come quello manifatturiero (Commissione Europea 2020a). Più nello specifico, la Direttiva fornisce indicazioni puntuali in riferimento ai tre criteri citati in precedenza, specificando le soglie impiegate per definire le tre categorie d'impresa nell'ambito delle PMI:

- Le microimprese sono definite come imprese con meno di 10 addetti e con un fatturato o un totale di bilancio annuo inferiore ai 2 milioni di euro;
- Le piccole imprese sono definite come imprese con meno di 50 addetti e con un fatturato o un totale di bilancio annuo inferiore ai 10 milioni di euro;

- Le medie imprese sono definite come imprese con meno di 250 addetti e con un fatturato annuo inferiore ai 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo inferiore ai 43 milioni di euro.

Il peso rivestito dalle micro, piccole e medie imprese è relativamente uniforme all'interno dell'Unione Europea, con alcune differenze in termini di impatto economico. Come si evince dalla Tabella A1, riportata in Appendice, le microimprese sono la categoria di PMI prevalente in tutti gli Stati membri; inoltre, si osserva come i Paesi con percentuali più contenute di microimprese siano anche quelli in cui l'incidenza delle medie imprese è maggiore, fermo restando che queste costituiscono la categoria di PMI meno diffusa all'interno dell'Unione. Le principali differenze emergono osservando la Tabella A2 in Appendice, relativa alla quota di valore aggiunto generata dalle micro, piccole e medie imprese. In alcuni Paesi, come Austria, Germania, Lituania e Lussemburgo, il valore aggiunto iniettato nel sistema economico dalle piccole e medie imprese è superiore a quello prodotto dalle microimprese, nonostante l'evidente disparità numerica. Allo stesso tempo, Paesi come il Belgio, la Francia e l'Irlanda mostrano una quota di valore aggiunto generato dalle microimprese superiore a quella relativa alle imprese di maggiori dimensioni.

Oltre a costituire la principale realtà imprenditoriale dell'Unione Europea le PMI contribuiscono in modo rilevante al benessere sociale e allo sviluppo economico degli Stati membri. La loro importanza a livello europeo è testimoniata innanzitutto dal ruolo essenziale che esse svolgono a sostegno all'occupazione; infatti, all'interno dell'Unione, danno lavoro a circa 100 milioni di persone, creando 2 posti di lavoro su 3 nel settore privato (Commissione Europea 2020a). Inoltre, in virtù delle loro dimensioni contenute, le PMI sono per lo più realtà radicate al contesto territoriale di riferimento; rispetto alle imprese di maggiori dimensioni, contribuiscono in maniera rilevante allo sviluppo economico locale, offrendo opportunità di formazione e occupazione anche in aree rurali e a lavoratori poco qualificati[1]. A riprova dell'importanza delle PMI a livello europeo si consideri quindi il ruolo chiave giocato dalle stesse in termini di sviluppo economico locale, a beneficio di ciascuno Stato membro, sottolineando comunque la grande rilevanza di queste realtà imprenditoriali per la crescita economica dell'Unione Europea *in toto* (basti pensare al fatto che le PMI generano più della metà del prodotto interno lordo

[1] Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni, del 10 marzo 2020, Una strategia per le PMI per un'Europa sostenibile e digitale, COM (2020) 103 final

europeo) (Commissione Europea 2020b). Le PMI sono anche un importante motore di innovazione, esse stimolano lo spirito imprenditoriale e lo sviluppo tecnologico in tutta l'Unione Europea. In aggiunta, l'innovazione è un utile strumento impiegato dalle PMI per affrontare le difficoltà fisiologiche che le caratterizzano, dovute per lo più alle ridotte dimensioni imprenditoriali; allo stesso tempo, queste ultime permettono alle PMI di essere più agili e flessibili rispetto alle grandi imprese, cogliendo tempestivamente le opportunità di innovazione. A riprova di ciò, si consideri il fatto che il 50 % delle PMI europee svolge attività di innovazione, contribuendo a rendere maggiormente competitivo il tessuto produttivo dell'Unione e a diffondere il progresso tecnologico (Commissione Europea 2020b).

1.1.2 Le PMI italiane

In Italia, così come in Europa, le PMI costituiscono il tessuto imprenditoriale per eccellenza; con una numerosità stimata pari a 3 544 509 esse costituiscono il 99,9% del numero totale di imprese operanti nel territorio. Il ruolo svolto dalle micro, piccole e medie imprese a sostegno dell'occupazione e dell'economia in Italia è decisivo, come testimoniano i dati relativi al 2021: le PMI hanno contribuito per il 75,9% all'occupazione del Paese, per un totale di circa 11 milioni di posti di lavoro, e hanno generato il 63,4% del valore aggiunto, circa 490 miliardi di euro, ben al di sopra delle corrispondenti medie UE, pari a 64,4% e 51,8% (Commissione Europea 2022a). A seguito della recessione che ha caratterizzato il 2020, nel corso del 2021 le PMI in Italia hanno mostrato segni di ripresa con una crescita del numero di imprese (+ 1,2%), del valore aggiunto (+9,7%) e dell'occupazione (+0,2%) rispetto all'anno precedente. In merito alle dimensioni d'impresa, le microimprese in Italia non solo costituiscono la categoria più numerosa, come del resto nella maggior parte dei Paesi europei, ma generano anche la maggior parte dei posti di lavoro; con una quota del 54,7 % la percentuale di occupazione spiegata dalle microimprese in Italia è la seconda più elevata d'Europa. In termini di numerosità seguono le piccole imprese e le medie imprese, con un'incidenza rispettivamente del 4,9% e dello 0,6% sul totale della popolazione.

Le dimensioni contenute che caratterizzano le imprese italiane sono state oggetto di numerosi studi che, nel tempo, hanno portato all'identificazione di alcuni fattori esplicativi di tale tendenza. In primo luogo, la storia economica italiana è caratterizzata dalla presenza di piccole imprese, spesso a conduzione familiare che, nel tempo, hanno contribuito alla diffusione di una cultura d'impresa incentrata sull'auto – imprenditorialità e sul lavoro autonomo. Ciò ha

comportato una sorta di “miopia” imprenditoriale, intesa come ritrosia da parte delle piccole imprese all’apertura a partnership e a finanziamenti esterni; tale reticenza ad intraprendere azioni che comporterebbero una crescita dimensionale viene da alcuni studiosi attribuita al minore controllo che i piccoli imprenditori potrebbero esercitare sulla propria attività così come alla maggiore disciplina che dovrebbe essere osservata, con particolare riferimento alle sfere contabili e fiscali (Di Giorgio Murro 2021). In secondo luogo, l’ambiente normativo italiano viene spesso ritenuto un ostacolo alla crescita, dal momento che i costi e la complessità associati ai procedimenti burocratici sono difficilmente gestibili da imprese che spesso si caratterizzano per la scarsità di risorse a loro disposizione. Quanto detto trova effettivo riscontro osservando le valutazioni espresse dalla Commissione Europea all’interno dello “SME Performance Review 2022”, la pubblicazione annuale della Commissione volta ad elaborare i dati statistici e le informazioni qualitative relativamente alle performance delle PMI nei diversi Stati Membri al fine di esprimere un giudizio globale in merito a diverse aree di business. In riferimento all’Italia, e alla difficoltà connesse al relativo ambiente normativo, l’89% dei rispondenti ai sondaggi condotti dalla Commissione dichiara che la velocità con cui la legislazione e le politiche nazionali cambiano costituisce un problema per lo svolgimento degli affari; similmente, l’86% dei rispondenti indica la complessità delle procedure amministrative un ulteriore ostacolo all’attività di impresa. Inoltre, dalle analisi condotte, l’onerosità delle disposizioni e dei regolamenti governativi e l’efficacia del Governo nel sostenere la nascita e la crescita di nuove imprese sembrano essere un punto critico. Infine, l’organizzazione e la gestione finanziaria rappresentano un ulteriore punto di debolezza delle PMI italiane, a discapito della capacità di crescita, di investimento in innovazione e di riduzione dei costi. In particolare, il contenuto apporto di capitale proprio, l'eccessivo indebitamento nei confronti degli istituti di credito e la tendenza alla sottoscrizione di finanziamenti a breve termine rappresentano le cause principali delle difficoltà finanziarie di micro, piccole e medie imprese. A ciò si aggiunge il rapporto spesso conflittuale tra imprese e banche; le prime lamentano spesso un eccessivo costo del credito (dovuto, nella loro visione, ad inefficienze del sistema bancario) e una concessione arbitraria del credito stesso, mentre gli istituiti bancari ritengono che la scarsa accessibilità e trasparenza delle informazioni condivise dalle imprese comprometta l’efficienza e la correttezza del rapporto (Ricciardi 2009).

In merito alle difficoltà di accesso al credito si è sottolineato come una delle conseguenze sia una minore capacità di investimento in innovazione da parte delle PMI e, in effetti, il divario italiano in termini di spesa in ricerca e sviluppo, una delle proxy della capacità innovativa di un Paese, viene in parte spiegato facendo riferimento alla struttura del tessuto imprenditoriale. Quest'ultima si caratterizza per la prevalenza di imprese sottodimensionate con una concentrazione delle attività economiche in settori a bassa intensità di tecnologia e conoscenza, in cui opera circa il 65% delle PMI italiane (Commissione Europea 2022b). Il divario sopracitato in riferimento agli investimenti in ricerca e sviluppo fa riferimento alla distanza accumulata dall'Italia rispetto agli altri Paesi europei, che si esplicita nella sedicesima posizione da questa ricoperta nella classifica degli Stati dell'Unione sulla base dell'intensità di ricerca. Quanto affermato trova riscontro negli ultimi dati ISTAT riguardanti la spesa in R&S e la sua composizione (ISTAT 2022a). Nel corso del 2020, periodo a cui si riferiscono i dati più recenti, la spesa complessiva in ricerca e sviluppo in Italia è stata di 25 miliardi di euro, pari all'1,51% del PIL, al di sotto della media europea del 2,3%. Benché le imprese rappresentino il 61,8% della spesa totale in ricerca e sviluppo le diverse intensità di ricerca dovute al divario dimensionale appaiono evidenti. A seguito della crisi pandemica si è osservata una generale contrazione degli investimenti in innovazione ma le conseguenze più significative hanno interessato le piccole imprese, dove due imprese su tre hanno ridotto o cessato lo svolgimento di attività innovative nel corso del 2020. D'altro canto, è importante però sottolineare come la crisi pandemica abbia anche fornito importanti incentivi all'adozione di modelli organizzativi innovativi, primo fra tutti lo smart working; quest'ultimo è stato adottato dal 51,2% delle piccole imprese e dal 76,1% delle medie (ISTAT 2022b).

Nonostante la ridotta spesa pubblica in ricerca e sviluppo rappresenti un ulteriore ostacolo all'innovazione per le PMI, dove le risorse finanziarie e in generale l'accesso al credito sono elementi critici, non sarebbe corretto delineare un quadro in cui queste stesse PMI risultino prive di capacità innovativa. A riprova dell'importanza rivestita dall'innovazione all'interno delle imprese italiane, si tenga presente il fatto che, nel 2020, l'80% della spesa in ricerca e sviluppo nelle imprese sia stata frutto dell'autofinanziamento, mentre i finanziamenti pubblici rappresentano appena il 4,71% del totale. Inoltre, secondo un recente studio condotto da Banca Ifis e Il Sole 24 Ore (Banca Ifis 2021) nel 2020 il 52% delle PMI italiane ha introdotto un'innovazione di prodotto, di processo o di organizzazione; per di più, il 73% del campione di

PMI analizzate ha già adottato una tecnologia 4.0 (o ne ha previsto l'adozione entro la fine del 2023). Nelle aziende oggetto di studio le tecnologie introdotte riguardano la cyber security, l'impiego di CRM nella gestione commerciale, i servizi cloud e l'internet of things. Inoltre, circa il 20% delle aziende intervistate impiega tecnologie avanzate come il machine learning, robot interconnessi, realtà aumentata, nanotecnologie e materiali intelligenti. Tuttavia, gli investimenti tecnologici hanno un peso differente a seconda dei settori e delle dimensioni d'impresa. Le innovazioni di prodotto, di processo e organizzative hanno interessato il 70% delle medie imprese all'interno del campione considerato, mentre per le piccole e le microimprese la percentuale scende rispettivamente al 55% e al 47%. Tale distribuzione degli investimenti tecnologici spiega perché in merito alle PMI si parli spesso di scarsa innovazione; date le minori dimensioni queste categorie d'imprese si trovano ad affrontare una scarsità di risorse finanziarie, umane e tecnologiche che minano la fattibilità del processo di innovazione. In riferimento alle differenze settoriali, secondo gli ultimi dati ISTAT (ISTAT 2022c), le imprese con maggiore propensione all' innovazione risultano essere quelle del settore dell'industria[2], seguito da servizi e costruzioni. Più nel dettaglio le imprese che investono di più in ricerca e sviluppo sono quelle operanti nei settori della produzione di macchinari e apparecchiature, degli autoveicoli, dell'elettronica e dell'informatica.

1.2 Il marketing nelle PMI

Come si è detto, le piccole e medie imprese sono fondamentali per l'economia europea. Spesso offrono opportunità professionali in economie regionali e in zone in cui le grandi imprese non sono numerose; inoltre, queste ultime, talvolta, non identificano o non ritengono interessanti opportunità di business che vengono invece colte da innovative imprese di minori dimensioni (Gilmore 2011). Nonostante il quadro normativo relativo alle PMI differisca a seconda dello Stato considerato è ormai assodato, nella letteratura aziendale mondiale, che le PMI condividano diverse caratteristiche qualitative a prescindere dalla collocazione geografica; tra queste figurano sicuramente risorse finanziarie, umane, materiali e informative limitate a causa delle dimensioni ridotte. Tale costrizione di risorse comporta una tendenza, da parte delle piccole e medie imprese, ad essere più creative e flessibili rispetto alle realtà aziendali di maggiori dimensioni, grazie anche a strutture organizzative informali e dipendenti dalla figura

[2] Nel rapporto ISTAT citato con il termine industria si fa riferimento alle attività economiche contraddistinte dal codice Ateco B (estrazione mineraria), C (manifattura), D (fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata) ed E (fornitura di acqua; reti fognarie; attività di gestione dei rifiuti e risanamento).

centrale del proprietario/manager – così come indicato in letteratura – da cui dipende la quasi totalità dei processi decisionali. Inoltre, le PMI si caratterizzano per un elevato grado di specializzazione che si traduce in un altro dei tradizionali fattori competitivi di queste realtà imprenditoriali ovvero l'agglomerazione in specifiche aree geografiche di business simili: i distretti industriali. Tuttavia, negli ultimi anni, la rilevanza strategica dei fattori competitivi "tradizionali" delle PMI (flessibilità, creatività, specializzazione e agglomerazione) si è ridotta a causa di alcuni importanti cambiamenti di mercato (in primis internazionalizzazione dei mercati, crescente competizione globale e diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione) a favore di nuovi fattori di competizione chiave, tra cui figura l'orientamento al marketing delle piccole e medie imprese (Guido Marcati e Peluso 2011). Quest'ultimo, inteso come approccio di marketing alle attività aziendali (anche indicato come "concetto di marketing"), risulta di fondamentale importanza, dal momento che la letteratura in materia ha sviluppato nel tempo una consapevolezza circa l'impatto positivo delle pratiche di marketing sulle performance complessive delle piccole e medie imprese (Verhees and Meulenberg 2004, Gilmore 2011). Infatti, nel corso degli anni, diversi studiosi hanno riconosciuto il contributo di un orientamento al mercato al raggiungimento del successo delle PMI, così come la correlazione tra l'adozione di un concetto di marketing da parte di queste realtà e il conseguimento di un vantaggio competitivo a lungo termine (Bocconcelli et al. 2018). Tuttavia, gli studiosi hanno osservato come le piccole e medie imprese siano più riluttanti, rispetto a quelle di maggiori dimensioni, ad adottare approcci di marketing e come quest'ultimo ricopra ancora un ruolo marginale in numerose realtà imprenditoriali. Come si è detto, all'interno delle PMI la mancanza di risorse fa si che l'imprenditore sia il principale decisore; di conseguenza, l'adozione di un approccio di marketing in azienda dipenderà da ciò che lo stesso imprenditore crede sia il marketing. Gli imprenditori maggiormente legati alla tradizione, meno innovativi e più conservatori saranno più restii ad adottare un approccio di marketing, in quanto ai loro occhi rappresenterà un'innovazione eccessivamente rischiosa, di cui non si comprendono con esattezza i benefici. D'altro canto, anche nel caso in cui tale approccio venga adottato, la sua implementazione dipenderà comunque dalle percezioni e dalle idee del proprietario/manager, a riprova del ruolo fondamentale ricoperto da questa figura, e differirà sostanzialmente dal marketing applicato nelle grandi imprese. Tale contrasto nell'adozione dipende dalle peculiarità che contraddistinguono le PMI, come la flessibilità organizzativa e la specializzazione ma anche la mancanza di competenze e conoscenze di marketing. Gli studi condotti a cavallo tra i concetti

di marketing e imprenditorialità hanno dimostrato come, a differenza delle grandi imprese, in cui i processi decisionali di marketing sono formali e strutturati, nelle piccole e medie imprese questi stessi processi tendano ad essere informali e semplicistici differendo dai paradigmi teorici tradizionalmente sviluppati in letteratura (Guido Marcati e Peluso 2011). Tale differenza non è sempre stata considerata all'interno della letteratura di marketing; infatti, l'interesse accademico per il marketing nelle PMI è sorto solo negli anni Ottanta del secolo scorso. In precedenza, lo studio del marketing nelle piccole e medie imprese prevedeva la mera applicazione dei modelli e delle teorie tradizionali, elaborati prendendo come modello le grandi imprese; le piccole e medie imprese venivano quindi considerate versioni in dimensione ridotta delle grandi e le specifiche caratteristiche che le contraddistinguono venivano ignorate. A partire dagli anni Novanta del secolo scorso si è osservato un crescente interesse accademico circa il binomio marketing – imprenditorialità, con diversi studi empirici volti ad individuare modelli specifici e approcci adottati dalle PMI nei confronti delle attività di marketing. In particolare, numerosi ricercatori hanno fatto riferimento all'approccio di marketing adottato dalle piccole e medie imprese con il termine marketing imprenditoriale (EM), sottolineandone la natura "casuale", non pianificata, intuitiva e legata a specifiche situazioni (Bocconcelli et al. 2018, Guido Marcati e Peluso 2011).

1.2.1 Il concetto di marketing

Si ritiene a questo punto necessario specificare cosa si intenda, in ambito accademico, con il termine "concetto di marketing". Innanzitutto, il marketing viene definito dall' American Marketing Association come segue:

"Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large" (AMA, Approved 2017).

Guido, Marcati e Peluso (2011) illustrano l'evoluzione del concetto di marketing in ambito accademico identificando tre differenti approcci di marketing adottati nel tempo, denominati approccio transazionale, relazionale e induttivo. Il primo coincide con il primo approccio di marketing adottato in letteratura, focalizzato sul concetto di scambio e sull'applicazione del paradigma del marketing mix, così come sviluppato da Mc Carthy negli anni Sessanta del secolo scorso. Si tratta di un modello in cui il marketing viene limitato ad una mera funzione aziendale

legata alla gestione delle cosiddette 4 P (Product, Price, Promotion e Place), motivo per cui ne vengono presto sottolineati i limiti, tra cui l'obsolescenza dovuta ad un orientamento di marketing al prodotto, il dominio teorico ristretto alle 4 P con un'esclusione di tutte le altre attività di marketing e il focus sulla sola fase di acquisto da parte del cliente. A partire da tali contestazioni nel corso degli anni Ottanta viene formulato un nuovo approccio di marketing definito relazionale, in cui il focus viene spostato sulle relazioni tra l'impresa e i relativi attori esterni (clienti, fornitori, competitor etc.) e interni (manager, dipendenti etc.). In tale visione il marketing viene ripensato come strategia che permea l'azienda, in virtù della quale ciascun attore aziendale dovrebbe essere coinvolto nelle attività di marketing. In tal senso, i dipendenti dovrebbero conciliare la propria posizione professionale con lo svolgimento di attività di marketing aziendali. In questo caso le debolezze del modello sono connesse ad un'inapplicabilità organizzativa dello stesso dal momento che, per molte imprese, sussistono ostacoli non facilmente superabili come la gerarchia organizzativa, la riluttanza degli stessi dipendenti a svolgere compiti diversi dal proprio e l'onerosità in termini di tempo e denaro. Per queste ragioni l'approccio relazionale non ha mai del tutto sostituito quello transazionale e il paradigma delle 4 P persiste nella pratica e nell'insegnamento. Infine, nella decade compresa tra il 2000 e il 2010 i mercati sono stati interessati da importanti cambiamenti che hanno reso necessario un ripensamento dell'approccio di marketing. In particolare, la globalizzazione, internet, la diffusione di piattaforme digitali, la crescente complessità tecnologica e la connessione dei mercati hanno contribuito alla definizione di un nuovo concetto di marketing utile, ad affrontare le sfide in un nuovo scenario competitivo. Tale approccio è stato definito induttivo e comprende diversi modelli accomunati da alcune assunzioni di base: il crescente consumo di simboli piuttosto che di prodotti, la frammentazione dei bisogni del consumatore e la personalizzazione dell'offerta per fornire nuove esperienze di consumo. Si parla di approccio induttivo in quanto in tale visione il marketing induce il consumatore finale, così come gli altri attori aziendali, a collaborare con l'impresa nella creazione di valore. In tal senso, si può affermare che il marketing influenzi sia le aspettative e i desideri dei consumatori sia la loro percezione finale. In tale ottica il marketing non viene più considerato come una funzione o una strategia ma come un vero e proprio orientamento dell'impresa.

1.2.2 L'orientamento al mercato

L'orientamento al mercato (MO) – o orientamento al marketing - inteso come applicazione

aziendale del concetto di marketing, rappresenta uno dei principali filoni di studi degli ultimi anni nel campo del marketing nelle PMI (Bocconcelli et al. 2018). In particolare, l'orientamento al mercato viene analizzato dagli studiosi in una duplice prospettiva: culturale e comportamentale. La prima considera l'MO in termini di orientamento al cliente, alla concorrenza e di relativa coordinazione interfunzionale mentre la seconda prospettiva considera l'MO come una risposta comportamentale dell'impresa alle dinamiche ambientali (Naidoo 2010). L'orientamento al mercato può essere, in generale, definito come un orientamento filosofico aziendale incentrato sulla competitività, sul profitto e sulle esigenze dei consumatori, con lo scopo di offrire prodotti e/o servizi compatibili con esse e migliori rispetto a quanto proposto dalla concorrenza (Bocconcelli et al. 2018). In ambito accademico è stato riconosciuto il legame positivo tra MO e performance d'impresa (Golann 2006, Naidoo 2010);: le imprese con un orientamento al mercato sviluppano migliori capacità relazionali con i propri clienti e una maggiore conoscenza dei mercati in cui operano, con significativi benefici a livello d'impresa, di clientela e di innovazione (Merlo e Auh 2009).

Finora è stato delineato un quadro teorico così come elaborato in letteratura; tuttavia, la ricerca empirica ha dimostrato alcune criticità in riferimento all'effettiva adozione di un concetto di marketing o, meglio, di un orientamento al marketing da parte delle PMI. In particolare, la ricerca svolto da Guido, Marcati e Peluso (2011), con lo scopo di indagare la discrepanza tra il concetto di marketing, così come inteso dagli imprenditori di PMI italiane, e la sua definizione accademica sopra esplicitata fornisce alcuni importanti spunti di riflessione. La ricerca evidenzia come più della metà del campione considerato possieda un concetto di marketing differente da quello definito in letteratura. Nello specifico, la maggior parte degli imprenditori considera il marketing come una tattica per aumentare le vendite, far crescere la propria attività o come uno strumento per diffondere la conoscenza della propria impresa in mercati nuovi e/o esistenti. Il marketing è visto come una funzione aziendale con lo scopo di comunicare con i clienti, misurarne la soddisfazione, aumentare i profitti e l'equity aziendale; la sua dimensione strategica, così come quella di orientamento d'impresa, viene ancora scarsamente percepita dal campione considerato. I risultati empirici raggiunti suggeriscono come la maggior parte gli imprenditori italiani, nonostante abbiano adottato una qualche forma di marketing nella propria attività, abbia ancora una percezione limitata del marketing e dei vantaggi da esso offerti, con una concezione ancora distante dai paradigmi teorici elaborati

dagli studiosi. Gli imprenditori considerati spesso equiparano il marketing ad uno strumento per raggiungere obiettivi a breve termine, quali aumentare le vendite o comunicare con la propria clientela; essi manifestano una sorta di miopia in riferimento alla pianificazione di marketing, non comprendendo il ruolo di strumento strategico, così come descritto nell'approccio relazionale, o di orientamento strategico, così come indicato nell'approccio induttivo, che questa può ricoprire. Un risultato particolarmente interessante di tale ricerca è il fatto che più le dimensioni aziendali aumentano (in termini di numero di dipendenti) più gli imprenditori mostrano un orientamento al marketing e sviluppano un concetto più sofisticato dello stesso, più simile a quello elaborato in ambito accademico. I risultati empirici in questione sembrerebbero dunque indicare come, all'aumento delle dimensioni aziendali, le tradizionali barriere all'adozione di un orientamento al marketing (quali incompleta comprensione del concetto di marketing, conflitto tra obiettivi a breve e a lungo termine, risorse limitate e mancanza di esperienza specializzata) diminuiscono. Infine, la ricerca dimostra come l'adozione di un approccio di marketing all'interno delle PMI sia influenzata da alcuni fattori esterni quali, ad esempio, la diffusione della conoscenza di marketing nel contesto delle piccole e medie imprese. Gli studiosi evidenziano quindi l'importanza di sviluppare una cultura d'impresa aperta ed innovativa, in cui i policy maker incoraggiano l'adozione di un approccio di marketing nelle piccole e medie imprese italiane. Allo stesso tempo, gli accademici dovrebbero abbracciare la sfida di persuadere gli imprenditori, le cui decisioni di marketing sono basilari e casuali, ad approfondire le proprie conoscenze incrementando la loro predisposizione e abilità nell'applicarle all'interno delle proprie aziende.

1.2.3 L'orientamento imprenditoriale

Un altro importante filone di studi nell'ambito delle piccole e medie imprese, sviluppato in parallelo a quello dell'orientamento al mercato (e in alcuni casi complementarmente allo stesso), è quello relativo all'orientamento imprenditoriale (EO). Concettualizzato per la prima volta da Miller e Friesen nel 1982, si tratta di un costrutto che affonda le proprie radici nella letteratura sulla strategia aziendale e può essere descritto come l'insieme dei processi strategici imprenditoriali, realizzati per raggiungere obiettivi aziendali organizzativi e conseguire vantaggi competitivi. Così come formulato da Miller l'EO si compone di tre dimensioni: l'assunzione di rischi, la proattività e l'innovatività. Per *assunzione di rischi* si fa riferimento al significativo impegno di risorse in strategie imprenditoriali dall'esito incerto mentre la *proattività* sta ad

indicare un'attiva ricerca di opportunità, caratterizzata dall'introduzione nel mercato di prodotti e/o servizi che anticipino le mosse dei concorrenti in previsione di una domanda futura. Infine, per *innovatività* si intende la predisposizione dell'impresa a investire in ricerca e sviluppo, introducendo nuovi prodotti e/o servizi in mercati nuovi o esistenti (Rauch et al 2009). Similmente a quanto affermato in merito all'orientamento al mercato, gli studiosi hanno evidenziato un legame positivo tra imprese orientate all'imprenditorialità e performance aziendali complessive: le imprese con orientamento imprenditoriale sono tipicamente in grado di identificare e sfruttare le opportunità di mercato meglio e più velocemente rispetto ai concorrenti (Solè 2013). A tal proposito, Keh et al. (2007) evidenziano come l'orientamento imprenditoriale abbia un effetto positivo sulle performance aziendali, sia direttamente che indirettamente. L'effetto indiretto è mediato dal ruolo decisivo riconosciuto dagli studiosi all'informazione: le PMI con elevati livelli di EO ricercano e acquisiscono informazioni sul mercato e sui consumatori, sfruttandole proattivamente per implementare strategie e prevedere trend di mercato (secondo la logica per cui un'impresa acquisisce un certo vantaggio competitivo non tanto grazie alla mera acquisizione di informazione ma all'utilizzo che fa della stessa). Inoltre, gli studiosi sottolineano l'importanza di sfruttare le informazioni di marketing così acquisite, relative al mercato e alla clientela, per elaborare strategie che contribuiscano positivamente alle performance aziendali in un contesto imprenditoriale. Tale studio evidenzia dunque il legame che, nelle PMI, sussiste tra marketing e imprenditorialità e che verrà discusso nel successivo paragrafo.

1.2.4 Il marketing imprenditoriale

Le sinergie tra orientamento al mercato e orientamento imprenditoriale hanno trovato propria espressione nel concetto di orientamento al marketing imprenditoriale (EMO), proposto soprattutto per dare fondamento teorico al modo in cui le PMI intraprendono attività di marketing, indicato da molti studiosi, come si è detto, con il termine marketing imprenditoriale (EM) (Solè 2013). Quest'ultimo è ben presto divenuto, in campo accademico, uno dei quadri concettuali di riferimento per spiegare le attività di marketing svolte nelle PMI, in cui vengono integrati aspetti critici del marketing e dell'imprenditorialità e dove il marketing diviene un processo implementato attraverso le peculiarità del comportamento imprenditoriale. In quanto campo di studi relativamente recente la maggior parte dei contributi hanno natura teorica e gli studi empirici sono stati volti per lo più a confermare l'impatto positivo del comportamento di

marketing imprenditoriale sulle performance e sulla crescita d'impresa (Gliga e Evers 2023). Nonostante le diverse definizioni teoriche di marketing imprenditoriale la maggior parte degli studi ne condivide la definizione operativa, adottando le sette dimensioni indicate da Morris et al (2002): proattività, gestione del rischio, innovazione, focus sull'opportunità, sfruttamento delle risorse, intensità del cliente e creazione di valore. Il costrutto del marketing imprenditoriale, così come elaborato da questi studiosi, viene così definito:

"The proactive identification and exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging and value creation" (Morris et al 2002 p. 5).

Le prime quattro dimensioni (proattività, gestione del rischio, innovazione e focus sull'opportunità) derivano dai contributi accademici relativi all'orientamento imprenditoriale. Nello specifico, la *proattività* fa riferimento al fatto che il marketing imprenditoriale non consideri l'ambiente esterno come un insieme di circostanze, a cui l'impresa si debba passivamente adattare, ma piuttosto come un orizzonte di opportunità, che possono essere colte attraverso l'elaborazione di strategie di gestione dell'ambiente volte a modificare l'arena competitiva in cui l'impresa si trova ad operare. Similmente, il *focus sull'opportunità* ricorda come la ricerca e il riconoscimento di nuove opportunità siano fondamentali in ambito imprenditoriale e perciò imprescindibili nell'EM. Una delle caratteristiche dell'imprenditorialità è l'assunzione di rischi calcolati a fronte di un processo di identificazione e gestione dei principali fattori di rischio. In questa stessa ottica il marketing imprenditoriale prevede un'analisi e una gestione dell'ambiente esterno al fine di ridurre l'incertezza con conseguente diminuzione del rischio d'impresa; inoltre, le risorse vengono gestite in modo da riuscire ad attribuirle agevolmente a diversi progetti secondo necessità in un efficace processo di *gestione del rischio*. Infine, nell'EM il marketing svolge un ruolo centrale nell'*innovazione*: dall'identificazione di nuove opportunità al supporto tecnico e creativo esso permette di elaborare nuove soluzioni pensate ad hoc per la clientela dell'impresa. La quinta dimensione del marketing imprenditoriale, lo *sfruttamento delle risorse*, si riferisce a come le imprese con scarsità di risorse – quali le PMI - abbiano la capacità di sfruttare efficacemente le poche risorse a disposizione, riconoscendo potenzialità non sempre identificate da imprese di grandi dimensioni e sfruttando risorse esterne a proprio vantaggio. Le ultime due dimensioni, *intensità del cliente* e *creazione di valore*, derivano invece dalla letteratura relativa

all'orientamento al marketing e prevedono la centralità del cliente in tutti i processi aziendali, con strategie volte a costruire solide relazioni con la base dei consumatori; in tale ottica uno degli scopi del marketing imprenditoriale è quello di scoprire nuove fonti di valore per il cliente, attraverso una sua profonda conoscenza, per creare uniche ed innovative combinazioni di valore (Morris et al 2002).

1.2.5 Il networking nelle PMI

Il networking può essere a tutti gli effetti considerata una competenza di marketing e come tale viene sviluppata all'interno delle PMI, dove costituisce uno dei principali strumenti di marketing utilizzati. Il networking, e la sua rilevanza all'interno delle piccole e medie imprese, è una conseguenza dell'esistenza stessa dell'imprenditore, dal momento che l'imprenditorialità è stata definita come "essenzialmente un'attività di networking" (Gliga e Evers 2023). Gilmore, Carson e Grant (2001) forniscono un inquadramento teorico ed empirico del fenomeno particolarmente rilevante e di seguito illustrato. Gli studiosi sottolineano come il proprietario/manager delle PMI faccia quindi marketing ogni qual volta svolge la naturale attività di networking, ovvero comunicando e interagendo con attori esterni in contesti sociali, imprenditoriali e commerciali. Alcune delle caratteristiche principali di quello che gli studiosi in questione definiscono "marketing by networking" sono il fatto di essere basato su attività rivolte alle persone e il suo essere informale, discreto, interattivo, integrato e abituale. Questo tipo di marketing si basa sulla rete di contatti personali dell'imprenditore, con cui egli intrattiene o ha intrattenuto relazioni volte ad accrescere il benessere dell'impresa. Il modo in cui il marketing by networking viene implementato dipende in gran parte dai comportamenti e dalle norme del settore di riferimento, consolidati attraverso incontri più o meno regolari tra imprenditori o nel semplice intrattenimento di rapporti d'affari. Per i proprietari/manager di PMI i costi connessi al networking sono impliciti e, in un certo senso, celati in quanto i costi espliciti ed evidenti risultano poco impattanti nell'immediato; tra i costi di networking figurano, ad esempio, quelli riferiti ad adesioni a club o associazioni commerciali, a cene e incontri sociali, all' ingresso a fiere ed esibizioni etc. Di conseguenza, i proprietari/manager o gli imprenditori di PMI non hanno bisogno di considerare consapevolmente questo aspetto del marketing imprenditoriale, intangibile e difficile da misurare rispetto alle più tangibili e facilmente misurabili attività di marketing tradizionali. Ciò conferma quanto precedentemente affermato: il networking è un aspetto così intrinseco nello svolgimento dell'attività

imprenditoriale che non viene considerato uno strumento di marketing ma una naturale modalità di conduzione degli affari. Come si è detto, il proprietario/manager delle PMI è il punto focale del network aziendale e quest'ultimo si adatterà alle circostanze e alla personalità dell'imprenditore: il network di una start – up differirà da quello di un'impresa consolidata da anni, alcuni imprenditori avranno una rete composta in gran parte da consiglieri fidati (come amici e parenti) mentre altri prediligeranno attori esterni e maggiormente oggettivi (come direttori bancari, commercialisti etc.) e via dicendo. La ricerca empirica dimostra come le attività di networking con i concorrenti e con i clienti siano tra quelle più frequentemente esercitate dai proprietari/manager di PMI. In riferimento alla prima tipologia si evince come gli imprenditori delle piccole e medie imprese comunichino frequentemente con i propri concorrenti e come non di rado si sostengano a vicenda; infatti, molti di essi affermano di conoscere personalmente le proprie controparti e che non esiterebbero a contattarli in caso di necessità. Sembra dunque esistere un certo livello di collaborazione tra concorrenti a cui gli studiosi hanno cercato di trovare spiegazione. Alcune ragioni sarebbero il tentativo di impedire ai clienti di rivolgersi a mercati diversi da quello interno, nel caso in cui più imprese operino in un mercato nazionale, e la necessità di collaborare ad un progetto comune, nel caso in cui le imprese possiedano risorse o competenze individuali insufficienti. Inoltre, l'appartenenza ad associazioni di categoria incentiva le relazioni tra imprenditori che hanno così la possibilità di confrontarsi con altri attori del settore traendone vantaggio. Nonostante esista collaborazione con la concorrenza è bene specificare che non si tratta di un'attività svolta incautamente, essa viene esercitata nel momento in cui i vantaggi di cui l'imprenditore beneficia vengono ritenuti proporzionali alle informazioni condivise che, in ogni caso, saranno accuratamente soppesate. In riferimento all'attività di networking con la clientela gli studiosi evidenziano come i proprietari/manager delle PMI si sforzino di costruire solide relazioni con i propri clienti, siano essi esistenti e potenziali. Questo perché i proprietari/manager sono consapevoli di essere percepiti come un punto di contatto fondamentale con l'impresa da parte della clientela, motivo per cui si rendono disponibili ad essere contatti personalmente (anche nel caso in cui i dipendenti potrebbero gestire adeguatamente le richieste), soprattutto nel caso di clienti di lunga data o di contatti con nuovi consumatori.

Come affermato da Gilga e Evers (2023) i network e l'attività di networking consentono l'accesso ad importanti risorse informative, facilitano il coinvolgimento del cliente e migliorano

lo sviluppo di nuovi prodotti. Inoltre, costituiscono uno strumento strategico per sopperire alla mancanza di risorse interne e sono un ottimo mezzo per aumentare le capacità di marketing dell'impresa e accrescerne il valore di mercato. Lo studio condotto dalle due ricercatrici dimostra come, generalmente, gli imprenditori non conducano tipiche ricerche di mercato o rapporti di marketing intelligence; le PMI combinano le risorse e le informazioni interne con quelle acquisite dal network imprenditoriale per creare e offrire valore in modo competitivo al proprio target di mercato. In particolare, gli imprenditori oggetto di studio hanno mostrato, nei propri comportamenti, caratteristiche del marketing imprenditoriale (orientamento al cliente, innovazione, gestione del rischio etc.) che, combinate con le risorse informative derivanti dall'attività di networking, hanno permesso alle PMI in questione di essere reattive alle esigenze dei clienti e ai numerosi cambiamenti di mercato, compensando la mancanza di processi di valutazione e di ricerca formali. Inoltre, lo studio citato evidenzia come le risorse informative derivanti dal networking imprenditoriale costituiscano inupt essenziali per lo sviluppo delle cosiddette capacità di marketing specializzate o di basso livello e delle capacità inter-funzionali o di medio livello[3]. Il networking permette quindi alle PMI di migliorare la propria abilità di comprensione dei clienti e di soddisfazione delle relative esigenze così da sviluppare un orientamento al mercato aziendale. Infine, Gilga e Evers (2023) specificano come le risorse che l'impresa acquisisce dal network non siano solo informative; infatti, vengono identificate tre ulteriori tipologie di risorse derivanti dall'attività di networking: relazionali, reputazionali e di conoscenza. Per quanto riguarda le *risorse relazionali*, si fa riferimento al fatto che, come si è detto, l'imprenditore si sforzi di coltivare e gestire relazioni con attori di mercato (primi tra tutti concorrenti e clienti) al fine di permettere alla propria azienda di acquisire risorse che portino allo sviluppo di diverse competenze, tra cui quelle di marketing di basso e di medio livello. Per quanto riguarda le capacità di marketing di basso livello, spesso le PMI necessitano di conoscenze tecniche per implementare programmi di marketing ad elevate prestazioni e che spesso non sono presenti internamente (come nel caso di sviluppo di siti web

[3] Gilga e Evers (2023) definiscono le capacità di marketing come "meccanismi relativi al marketing che si riferiscono alla capacità dell'azienda di eseguire routine di marketing e di raggiungere obiettivi di marketing al fine di migliorarne la competitività e generare rendite economiche". Tali capacità vengono classificate in capacità di marketing specializzate o di basso livello (attività ordinarie e di routine basate sul tradizionale marketing mix, come le ricerche di mercato e la gestione delle comunicazioni), capacità di marketing inter-funzionali o di medio livello (attività che combinano capacità di marketing specializzate che richiedono input provenienti da più funzioni aziendali, come lo sviluppo nuovi prodotti e la gestione delle relazioni con il cliente) e le capacità di marketing dinamiche (considerate fonte di vantaggio competitivo si riferiscono all'abilità di apprendere dal mercato, trasformando e migliorando le capacità di basso e medio livello).

o di online marketing). Per sopperire a tale mancanza le PMI sfruttano le risorse relazionali del proprio network, beneficiando delle conoscenze specializzate di altri attori. In riferimento alle capacità di marketing di medio livello, invece, i vantaggi più evidenti si riferiscono alla gestione delle relazioni con il cliente: gli imprenditori sviluppano una naturale capacità di gestire le relazioni con i clienti in modo diretto e personale, sopperendo alla mancanza di complessi sistemi informatici di gestione e prediligendo il contatto diretto. Inoltre, le risorse relazionali favoriscono capacità di medio livello legate allo sviluppo di nuovi prodotti dal momento che, come si è visto in precedenza, favoriscono l'innovazione condivisa e la collaborazione, anche con i concorrenti. Le *risorse reputazionali*, come la brand awareness e la credibilità, sono importanti criteri di scelta per i consumatori e Gilga e Evers (2023) evidenziano come il network imprenditoriale sia un meccanismo influente per accedere e capitalizzare tali risorse, sfruttandole per sviluppare e migliorare capacità di marketing di basso livello (ad esempio le comunicazioni di marketing) e di medio livello (ad esempio il brand management). Inoltre, l'attività di networking viene utilizzata dall'imprenditore per ovviare ad alcuni ostacoli nello sviluppo di un patrimonio reputazionale aziendale. In primo luogo, l'imprenditore sfrutta strategicamente il proprio network per influenzare le comunicazioni il passaparola che costituisce, peraltro, un altro dei principali strumenti di marketing impiegati dalle PMI; per accentuare la qualità e l'efficacia di tale mezzo l'imprenditore coinvolge specifici attori della propria rete la cui reputazione contribuisce a migliorare l'impatto e la portata delle comunicazioni così diffuse. In secondo luogo, l'imprenditore sfrutta la reputazione degli attori "di alto livello" che appartengono alla propria di rete per validare la propria legittimità, migliorare la propria reputazione e aumentare il valore del marchio. Ciò si verifica, ad esempio, entrando a far parte di determinate associazioni di categoria: la credibilità della rete di attori che compongono l'associazione viene acquisita dall'imprenditore che entra a farne parte e che la sfrutta per attirare nuovi clienti e partner. Infine, lo studio dimostra come gli imprenditori sfruttino deliberatamente il proprio network per trasferire il proprio brand personale all'impresa, rendendolo l'essenza della "personalità aziendale"[4]. Quanto detto finora ha portato le ricercatrici a due conclusioni di fondamentale importanza:

- Il network imprenditoriale, che esibisce caratteristiche del marketing imprenditoriale, permette all'impresa di acquisire risorse di marketing, derivanti dal network stesso, e di

[4] Il cosiddetto fenomeno del "self-branding" verrà analizzato nel sottoparagrafo 1.2.6 ad esso dedicato.

sviluppare capacità di marketing di basso livello che portano allo sviluppo di programmi orientati al mercato, all'acquisizione di nuovi consumatori e ad un aumento dei profitti;

- Il network imprenditoriale, che esibisce caratteristiche del marketing imprenditoriale, permette all'impresa di acquisire risorse di marketing, derivanti dal network stesso, e di sviluppare capacità di marketing di medio livello che portano allo sviluppo e al lancio di nuovi prodotti in grado di rispondere alle esigenze del mercato, ad un aumento della lealtà dei consumatori e ad un valore del marchio superiore.

Infine, per quanto riguarda le *risorse di conoscenza*, Gilga e Evers (2023) sottolineano come i processi di networking siano a tutti gli effetti attività di apprendimento, il quale avviene sia intenzionalmente (nel momento in cui l'imprenditore ricerca intenzionalmente conoscenze da attori esterni al fine di interiorizzarle) che accidentalmente (quando l'imprenditore acquisisce conoscenze come conseguenza del relazionarsi con altri attori senza che tale apprendimento sia volontario). Se ne deduce che le interazioni all'interno del network aziendale consentano l'accesso alle risorse che permettono all'imprenditore, e all'impresa in generale, di facilitare l'apprendimento basato sul mercato. La terza conclusione raggiunta dalle ricercatrici è dunque la seguente:

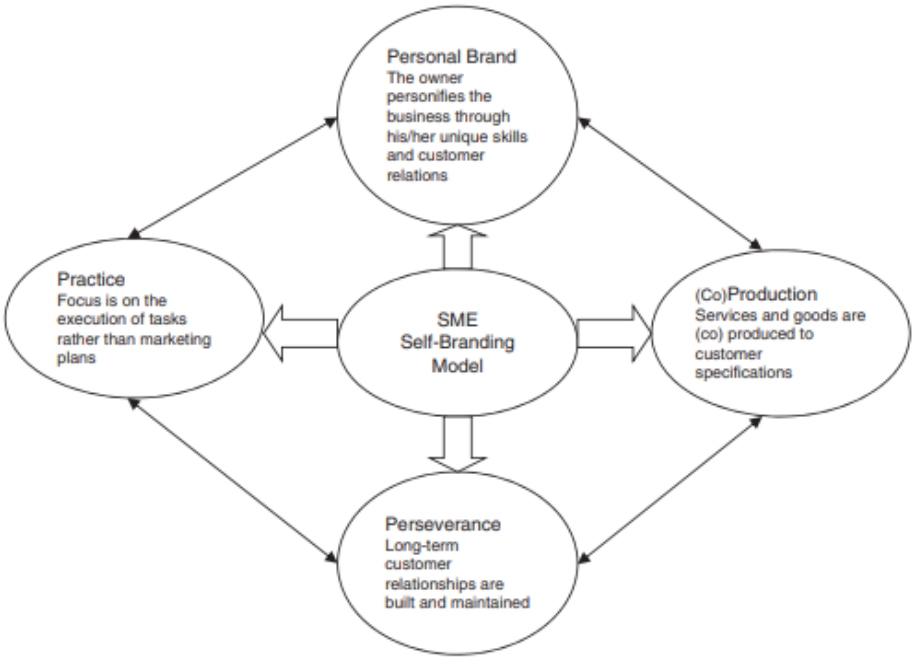
- Il network imprenditoriale, che esibisce caratteristiche del marketing imprenditoriale, permette all'impresa di acquisire risorse di marketing, derivanti dal network stesso, e di sviluppare capacità di marketing di alto livello ("marketing learning") che influenzano positivamente lo sviluppo. Il miglioramento e la riconfigurazione delle capacità di marketing di medio e basso livello.

1.2.6 Il self – branding model

A conclusione della presente panoramica incentrata su cosa si intenda per marketing nelle PMI, e quali siano i principali framework teorici elaborati in letteratura, si ritiene interessante analizzare il modello elaborato da Resnick et al. (2016) denominato modello di self – branding delle "4P". L'utilità che si ritiene possa derivare da questa analisi dipende dal fatto che il modello in questione riassuma le principali peculiarità del marketing praticato nelle PMI, alcune delle quali già illustrate in precedenza. Come si è detto, le piccole e medie imprese non seguono gli stessi schemi comportamentali delle grandi imprese, soprattutto per quanto riguardo la reattività agli stimoli dell'ambiente esterno, la disponibilità di risorse e la struttura

organizzativa. È ormai assodato che la fondamentale differenza tra PMI e grandi imprese sia la presenza dell'imprenditore, il quale non è solo proprietario ma esercita anche le principali funzioni manageriali all'interno della propria attività (e per questo viene anche indicato con il termine proprietario/manager in letteratura). Le caratteristiche delle PMI, dunque, sono spesso il riflesso dello stile di management e della personalità del loro proprietario, il quale influenza il proprio brand con le proprie conoscenze, competenze e con il proprio network arrivando spesso a personificarlo. Tale fenomeno viene definito di self – branding ed è intorno ad esso che Resnick et al. (2016) elaborano il seguente modello.

Figura 1.1 "4Ps" model for SME self- branding



Fonte: Resnick et al. (2016)

Come si evince dalla Figura 1.1 il modello si basa su quattro principi (le "4P") che ne riassumono gli assunti di base. L'elemento del *personal brand* fa riferimento al già citato fenomeno della personificazione, tale per cui l'imprenditore modella l'impresa a sua immagine in un'ottica di proprietà e gestione possessiva e personale dell'azienda. Si tratta di un meccanismo di controllo che costituisce uno dei principali ostacoli alla crescita, soprattutto nelle micro e piccole imprese; nelle medie imprese si osserva invece un'attenuazione di questo fenomeno, in quanto l'influenza del proprietario/manager risulta essere inversamente proporzionale alle dimensioni dell'impresa. In riferimento alla *perseveranza* il modello si riferisce al già ampiamente trattato tema del networking, che permette all'impresa di costruire

solide e durature relazioni con clienti e fornitori e di beneficiare del passaparola quale strumento di acquisizione di nuovi clienti basato sulla raccomandazione personale. Il networking si accompagna tuttavia ad alcune criticità, prima fra tutte la pressione che grava sull'imprenditore quale principale strumento di marketing e principale responsabile della reputazione dell'impresa stessa. Generalmente, il proprietario/manager è restio a delegare l'attività di networking ad altri soggetti e il legame indissolubile che si viene a creare tra imprenditore e impresa spesso ne compromette la sopravvivenza, dal momento che i successori dell'imprenditore potrebbero non essere in grado di mantenere i legami creati o potrebbero non possedere competenze, conoscenze e caratteristiche simili al predecessore. Gli elementi della *(co) pratica* e della *(co) produzione* riassumono concretamente il modo in cui il marketing viene implementato all'interno delle PMI. La pratica del marketing all'interno delle PMI è focalizzata sulle attività che vengono svolte quotidianamente; queste ultime sono fortemente incentrate sul cliente finale che viene attivamente coinvolto nella creazione di valore in ottica di (co) produzione di beni e servizi. In generale, Resnick et al (2016) sottolineano come si osservi una mancanza di pianificazione di marketing; le PMI adattano le teorie e le tecniche di marketing al proprio contesto quotidiano, traducendole pragmaticamente in attività e compiti da eseguire. Nonostante il marketing nelle piccole e medie imprese ruoti intorno alla figura dell'imprenditore e del networking imprenditoriale è bene ricordare il fatto che questo tipo di realtà tendono ad essere innovative e creative, attributi che guidano non solo l'imprenditore ma anche le attività di marketing realizzate. Nelle fasi iniziali di crescita aziendale il marketing nelle PMI consiste nell'applicazione di una serie di attività tipiche del marketing mix a livello basilare: si offrono prodotti a prezzi competitivi, identificando le corrette modalità di distribuzione e promozione. Tuttavia, man mano che l'impresa cresce l'imprenditore si concentra sull'essere innovativo e sull'acquisire nuove conoscenze e competenze tali da differenziare il proprio prodotto/servizio dalla concorrenza. Di conseguenza, le attività di marketing divengono più sperimentali e si caratterizzano per l'utilizzo di una varietà di tecniche e strumenti non più limitata al networking e al passaparola. Nel momento in cui l'impresa si consolida nel mercato l'imprenditore sviluppa il proprio stile di marketing e acquisisce sicurezza e familiarità con strumenti e attività (Gilmore & Carson 2018).

In conclusione, al presente capitolo si può affermare che il marketing rivesta un ruolo fondamentale all'interno delle PMI e contribuisca in modo rilevante al raggiungimento del

successo imprenditoriale. Le peculiarità che caratterizzano questo tipo di imprese, come flessibilità, agilità e capacità di adattamento, unitamente alla limitatezza di risorse che le contraddistingue, fa si che queste realtà realizzino attività di marketing in modo unico e innovativo, adattando i principi tradizionali e le teorie classiche al proprio contesto imprenditoriale. Tuttavia, la ricerca empirica suggerisce come, spesso, gli imprenditori delle PMI fatichino nel comprendere a pieno le potenzialità del marketing, riducendolo ad uno strumento di promozione delle vendite o di comunicazione con i consumatori. Tali criticità si sono acuite negli ultimi anni, in quanto l'evoluzione del panorama digitale ha portato importanti sconvolgimenti nella gestione d'impresa; il fenomeno del digital marketing ha velocemente soppiantato i canali e le tecniche tradizionali, richiedendo una rivoluzione degli strumenti e delle conoscenze esistenti. Nonostante i nuovi canali digitali siano opportunità uniche per le piccole e medie imprese molte di esse faticano a comprenderne il funzionamento e ad integrarli all'interno delle attività quotidiane. Per superare tali difficoltà numerose realtà hanno deciso di appoggiarsi a professionisti del settore ovvero le agenzie di digital marketing, con lo scopo di beneficiare dei vantaggi offerti dalle nuove tecnologie. Il digital marketing e le agenzie di digital marketing saranno dunque oggetto dei successivi capitoli, al fine di dare un inquadramento teorico a questi importanti temi.

2. Il digital marketing nelle PMI

2.1 Pmi e digitalizzazione

2.1.1 Digitalizzazione e trasformazione digitale

La trasformazione digitale ha rivoluzionato il modo in cui le imprese conducono i propri affari e si relazionano con clienti, fornitori e stakeholder in generale, favorendo e incoraggiando l'innovazione dei modelli di business esistenti e i processi di creazione di valore per i clienti. Iniziata prima del Covid - 19, tale trasformazione ha subito un'accelerazione durante il periodo pandemico, per poi proseguire successivamente allo stesso e ha radicalmente modificato gli ecosistemi aziendali, in un clima di forte cambiamento socio economico. Verhoef et al. (2021) hanno identificato tre fattori esterni principali alla guida del processo di trasformazione digitale: le tecnologie digitali, la competizione digitale e il comportamento del cliente digitale. Il primo fattore si riferisce alla quantità e alla complessità delle tecnologie che, a partire dall'avvento del world wide web, sono sono state sviluppate; dalla banda larga allo smartphone, dal web 2.0 alla SEO, dal cloud computing ai sistemi di pagamento elettronici le tecnologie digitali hanno rivoluzionato il modo di condurre l'attività economica. Inoltre, i big data e le tecnologie emergenti (come intelligenza artificiale e robotica) sembrano preannunciare un'ulteriore rivoluzione nella gestione degli affari, che rende imperativo per le imprese imboccare la strada della trasformazione digitale. In risposta all'esponenziale diffusione delle tecnologie digitali la competizione globale è drasticamente cambiata. Non solo i confini della concorrenza si sono dissolti, in favore di una competizione globale, ma l'intensità della stessa è aumentata in risposta al dominio esercitato da giganti digitali quali Amazon, Apple, Facebook, Alibaba etc. Questi ultimi hanno portato importanti sconvolgimenti in numerosi settori, ma gli effetti più evidenti si osservano nella vendita al dettaglio, dove l'avvento dell'e-commerce ha completamente rivoluzionato le dinamiche competitive. Infine, in risposta alla rivoluzione digitale, il comportamento dei consumatori si è drasticamente modificato; la percentuale degli acquisti online continua ad aumentare e i touchpoint digitali all'interno della customer journey rivestono un ruolo sempre più importante. Inoltre, le tecnologie digitali hanno trasformato il rapporto tra impresa e consumatore; gli strumenti di ricerca online e i social network hanno portato i clienti, effettivi e potenziali, ad essere sempre più connessi, attivi e informati. Il maggior potere detenuto dai consumatori ha innescato dinamiche di coinvolgimento sempre più intense da parte delle imprese, ne è evidenza il

processo di co - creazione del valore in cui il consumatore partecipa alla personalizzazione dei prodotti/servizi, alle attività di distribuzione (last mile delivery) e di post - vendita (ad esempio con le recensioni online). La trasformazione digitale è dunque un fenomeno che offre importanti opportunità alle imprese di tutte le dimensioni e di pressoché tutti i settori, sebbene con ritmi diversi. Infatti, tali opportunità si accompagnano alla necessità di affrontare nuove sfide e il tasso a cui viene realizzata tale trasformazione è minore per le imprese di dimensioni ridotte (PMI) e maggiore in alcuni settori (ad esempio, quello delle costruzioni, della logistica e della vendita al dettaglio) (OECD 2021).

In generale, la trasformazione digitale è un concetto che può essere utilizzato per indicare il processo di ristrutturazione sistematica di economie, istituzioni e società a seguito della rivoluzione digitale (Matarazzo et al. 2021). In riferimento al contesto specifico delle imprese, su cui si concentra il presente elaborato, la trasformazione digitale è un concetto che ha ricevuto una crescente attenzione accademica negli ultimi vent'anni e che viene definito da Verhoef et al. (2021) come "un cambiamento nel modo in cui un'impresa impiega le tecnologie digitali, per sviluppare un nuovo modello di business digitale che la aiuti a creare e ad appropriarsi di più valore". Spesso il concetto di trasformazione digitale viene utilizzato come sinonimo di digitalizzazione, nonostante si tratti di due fenomeni distinti; ai fini di chiarezza si ritiene pertanto necessario sottolinearne le differenze. Mentre la trasformazione digitale è, come si è detto, un processo che coinvolge l'intera impresa, la digitalizzazione è una fase di tale processo che prevede lo sfruttamento delle opportunità digitali (Matarazzo et al. 2021). Alcuni autori, come Verhoef et al. (2021), distinguono ulteriormente il concetto di digitalizzazione in *digitization* e *digitalization*[5], entrambi fasi intermedie del processo di trasformazione digitale. Il primo termine si riferisce al passaggio dall'analogico al digitale, ovvero quella prima fase di cambiamento in cui l'impresa converte alcune informazioni in chiave digitale, integrando le tecnologie dell'informazione (di seguito IT) con alcune attività esistenti. In genere la *digitization* interessa la sfera interna dell'impresa, riferita ad esempio alla gestione digitale delle documentazioni interne e esterne, senza impattare il processo di creazione del valore. Si tratta di una fase il cui obiettivo è implementare soluzioni che permettano un impiego più efficiente delle risorse nelle attività esistenti, al fine di beneficiare di un risparmio economico. La *digitalization*, invece, è una fase successiva in cui l'IT e le tecnologie digitali vengono impiegate

[5] I termini *digitization* e *digitalization* vengono riportati in lingua inglese per chiarirne la diversa natura, in quanto in italiano vengono entrambi tradotti con "digitalizzazione".

al fine di ottimizzare i processi di business esistenti e creare nuovo valore per il cliente mediante un miglioramento della customer experience; dunque, oltre ad un risparmio economico, l'aumento dei ricavi è un importante obiettivo di questa fase di trasformazione digitale. Esempi di *digitalization* sono l'aggiunta di componenti digitali all'offerta di prodotti/servizi aziendali, la creazione di nuovi canali di comunicazione e distribuzione digitali e l'impiego della robotica nei processi produttivi. Si tratta di una fase in cui i rapporti tradizionali tra impresa e consumatore, così come le attività di creazione di valore, si modificano e si evolvono in favore di una più stretta connessione. Infine, come si è detto, la trasformazione digitale è un fenomeno che coinvolge l'intera impresa, il cui core business viene modificato a seguito dell'introduzione di tecnologie digitali. L'obiettivo di tale trasformazione è la creazione di un nuovo modello di costi - ricavi, dove le risorse aziendali vengono riconfigurate al fine di sviluppare nuovi modelli di business, basati, ad esempio, su piattaforme digitali o su processi decisionali data driven. La trasformazione digitale è un processo particolarmente rilevante per le imprese che operano già all'interno di un mercato (ovvero gli *incumbents*), in quanto permette loro di ottenere un vantaggio competitivo sfruttando, attraverso le nuove tecnologie, le competenze chiave esistenti e sviluppandone di nuove. Tuttavia, spesso, le imprese con modelli di business consolidati all'interno di un mercato si trovano ad affrontare barriere e sfide nell'implementazione di processi di trasformazione digitale, in quanto si generano spesso conflitti tra il modo in cui l'impresa è stata gestita fino a quel momento e le innovazioni richieste dai nuovi paradigmi. Per questo motivo, le imprese operanti nei diversi mercati generalmente implementano inizialmente cambiamenti meno radicali rispetto alla trasformazione digitale vera e propria; mediante la digitalizzazione (intesa sia come *digitization* che come *digitalization*) esse trasformano gradualmente il proprio business tradizionale in uno digitale.

Secondo la letteratura le diverse fasi del processo di trasformazione digitale comportano e richiedono importanti cambiamenti e innovazioni aziendali, a livello di risorse, di struttura organizzativa, di capacità e di orientamento strategico che, tuttavia, esulano dal campo di azione delle piccole e medie imprese. Infatti, la maggior parte degli studi accademici condotti in merito alla trasformazione digitale si riferiscono alle grandi imprese, mentre per le PMI rimane un fenomeno poco indagato. Ciò trova spiegazione nel fatto che le piccole e medie imprese incontrino maggiori difficoltà ad adottare tecnologie digitali rispetto alle imprese di grandi

dimensioni a causa della mancanza delle necessarie risorse, competenze, impegno e comprensione delle opportunità da esse offerte. A causa di tali limitazioni la trasformazione digitale, così come descritta in precedenza, risulta essere, perlomeno al momento, un fenomeno eccessivamente complesso perché possa verificarsi nel contesto delle PMI. Tuttavia, se, come si è detto, la digitalizzazione (in senso lato) costituisce il requisito fondamentale affinché si possa parlare, in un tempo successivo, di trasformazione digitale appare ragionevole cercare di approfondire le caratteristiche e le modalità in cui tale fenomeno si verifica in riferimento alle piccole e medie imprese (Eller et al. 2020).

2.1.2 Sfide e barriere alla digitalizzazione nelle PMI

L'OECD (2017) sottolinea come "esistano importanti differenze nell'adozione e nell'utilizzo delle ICT tra grandi e piccole imprese, con le PMI che devono affrontare numerose barriere nell' adozione delle ICT e delle tecnologie digitali nelle loro attività operative, in particolare per disporre delle risorse per acquisire le risorse complementari basate sulla conoscenza, come risorse organizzative e capitale umano". Nonostante, a seguito della pandemia da Covid - 19, si sia verificato un aumento nella diffusione del digitale e delle vendite online tra le PMI, questa categoria di imprese registra ancora un importante ritardo nella digitalizzazione, nonostante gli ingenti benefici che ne potrebbe trarre (OECD 2021). Le opportunità offerte dalle tecnologie digitali sono importanti strumenti competitivi per le PMI e ignorarle costituisce un rischio, che potrebbe minare la sopravvivenza stessa dell'impresa. Le tecnologie digitali sono di supporto nel processo di creazione di valore, nel coinvolgimento del cliente e nella comprensione dei suoi desideri, fattori critici di successo per le piccole e medie imprese (Matarazzo et al. 2021). Inoltre, la digitalizzazione comporta numerosi altri vantaggi appannaggio delle PMI quali, ad esempio, la riduzione dei costi di transazione, la riduzione degli investimenti in infrastrutture ICT, una consegna e una fornitura più efficiente di beni e/o servizi e una crescente e sempre più interattiva integrazione nei mercati globali grazie anche alla riduzione dei costi associati al trasporto e alla frontiera (Telukdarie e al. 2023). Ulteriori benefici offerti dalla digitalizzazione riguardano l'accesso alle risorse strategiche: le nuove tecnologie offrono una serie di servizi finanziari innovativi che sopperiscono alle difficoltà di accesso al credito che caratterizzano le PMI. La digitalizzazione facilita anche l'accesso alle competenze attraverso piattaforme di reclutamento online, l'assunzione di risorse online e la connessione con professionisti della conoscenza. Per di più, le tecnologie digitali sostengono l'open innovation, l'open sourcing e

l'accesso a risorse per l'innovazione come la stessa tecnologia, i dati e i network di conoscenza. Grazie alla digitalizzazione anche il quadro istituzionale e burocratico ha subito importanti modifiche, permettendo alle piccole e medie imprese di accedere a piattaforme online per la consultazione e l'erogazione di servizi pubblici, attenuando alcune delle difficoltà burocratiche che sono di ostacolo alle PMI in numerosi Paesi, tra cui l'Italia (OECD 2021).

In generale, la digitalizzazione permette alle piccole e medie imprese di superare lo svantaggio dovuto alle minori dimensioni, tuttavia l'utilizzo delle tecnologie comporta una serie di sfide e barriere specifiche per questa categoria d'impresa. È stato dimostrato che la disponibilità di risorse IT (tecnologie mobile, social media, servizi di cloud computing, strumenti analitici etc.) ha un effetto positivo sulla digitalizzazione delle PMI (Eller et al. 2020). Inoltre, Neirotti e Raguseo (2017) evidenziano come le capacità basate sull'IT orientate verso l'esterno[6] abbiano un impatto positivo maggiore sulle performance dell'impresa rispetto a quelle orientate internamente[7]. Ciononostante, le PMI devono affrontare costi superiori alle grandi imprese per adottare e utilizzare tecnologie IT all'interno della propria impresa, a causa dei processi organizzativi poco formalizzati, dei vincoli finanziari, della mancanza di competenze digitali interne e, talvolta, dell'inadeguatezza delle infrastrutture di base (come una connessione internet veloce) (Telukdarie et al. 2023). Inoltre, potrebbero non possedere le risorse interne e le procedure gestionali necessarie per sfruttare a pieno le risorse IT, ricercando supporto in figure esterne come consulenti o fornitori (Neirotti e Raguseo 2017). In generale, le PMI evidenziano una diffusione dei sistemi informatici contenuta, specie se comparata a quella relativa alle grandi imprese. Ad esempio, nel 2021 il 33% delle PMI europee possedeva un sistema per la pianificazione delle risorse aziendali (ERP) contro l'88% delle grandi imprese. Anche in riferimento alla diffusione di soluzioni a supporto delle capacità basate sull'IT orientate esternamente si osserva una diffusione contenuta: nel 2021, in Europa, il 30% delle piccole imprese (e il 49% delle medie) impiegavano CRM operativi a fronte del 64% delle grandi imprese mentre appena il 17% delle piccole imprese (e il 30% delle medie) utilizzava CRM

[6]Si tratta delle capacità basate sull'IT aventi lo scopo di supportare l'impresa nell'integrazione multifunzionale e nell'elaborazione interna delle informazioni. Si riferiscono all'impiego di tecnologie quali i sistemi ERP nei processi di pianificazione e controllo della produzione e nei processi amministrativi, ai fini di raggiungere una maggiore efficienza interna, un maggiore controllo e un risparmio economico.

[7]Si tratta delle capacità basate sull'IT aventi lo scopo di supportare l'impresa nella risposta a cambiamenti di mercato e delle esigenze di clienti/fornitori e nell'elaborazione esterna delle informazioni. Si riferiscono all'impiego di tecnologie quali CRM, suite per NPD, e-commerce etc. nei processi di vendita e post - vendita, logistica in entrata e uscita e sviluppo nuovi prodotti. Lo scopo è l'aumento dei ricavi e l'adattamento alle nuove dinamiche di mercato.

analitici a fronte del 46% delle grandi imprese (Eurostat). In generale, si può affermare che una delle maggiori sfide per le PMI sia riuscire ad adottare nuove tecnologie, dotandosi delle necessarie infrastrutture e risorse digitali; dal momento che l'IT esercita un effetto positivo sulla digitalizzazione delle piccole e medie imprese appare evidente come sia fondamentale una sua maggiore diffusione (Telukdarie et al. 2023, Matarazzo et al. 2021, Eller et al. 2020). Un'ulteriore barriera alla digitalizzazione delle PMI è rappresentata dalla mancanza di competenze e mentalità digitali. Le capacità dei dipendenti esercitano un effetto positivo sulla digitalizzazione e dipendono sia dalle risorse tecnologiche sia dalla qualità del capitale umano. L'adozione delle nuove tecnologie richiede dunque lavoratori qualificati e istruiti; essi non solo sono fondamentali per una digitalizzazione efficace, ma eserciteranno un ruolo fondamentale nel processo di ricostruzione di valori, norme e comportamenti durante la trasformazione digitale che seguirà (Eller et al. 2020). Le piccole e medie imprese faticano, rispetto alle grandi imprese, ad attrarre e trattenere lavoratori qualificati a causa dei network più limitati, della minore capacità di identificare le giuste figure professionali, delle retribuzioni generalmente più contenute e delle meno favorevoli condizioni lavorative. Inoltre, importanti criticità si evidenziano non solo in relazione all'assunzione di personale con le capacità necessarie da parte delle PMI ma anche in riferimento alla formazione dei lavoratori già occupati presso l'impresa. Infatti, la formazione risulta essere più costosa per questo tipo di imprese, a causa del minor numero di lavoratori, il quale rende anche più complesso per i dipendenti rinunciare allo svolgimento di attività quotidiane per partecipare a corsi e seminari formativi (Telukdarie et al. 2023). Oltre alle capacità dei dipendenti anche le capacità dell'impresa in generale risultano strategiche nel processo di digitalizzazione. In particolare, le capacità dinamiche svolgono un ruolo fondamentale. Sono definite da Teece (2012) come "competenze di livello superiore che determinano la capacità dell'azienda di integrare, costruire e riconfigurare risorse e competenze interne ed esterne per affrontare, e possibilmente plasmare, ambienti di business in rapida evoluzione". Si tratta di un concetto spesso utilizzato per spiegare il modo in cui un'impresa risponde ai cambiamenti dell'ambiente circostante, in questo caso digitali, sviluppando capacità uniche e difficili da replicare. Le capacità ordinarie permettono all'impresa di svolgere attività operative relative alla contabilità, al marketing, alla logistica, alla gestione delle risorse umane etc. ma sono facilmente replicabili, non costituiscono perciò una fonte di vantaggio competitivo. Attraverso il perfezionamento delle capacità dinamiche l'impresa sviluppa l'abilità di riconfigurare le capacità ordinarie e di crearne di nuove,

adattandosi alle nuove dinamiche competitive. Matarazzo et al. (2021) raggruppano le capacità dinamiche, utili nel processo di riconfigurazione di quelle ordinarie in ottica di digitalizzazione, in 4 cluster di attività denominate: "percepire", “imparare”, “integrare” e “coordinare”. “Percepire” fa riferimento all’abilità di individuare, sviluppare e sfruttare le tecnologie digitali che, in riferimento al contesto specifico dell’impresa, apportano valore per il cliente. Si tratta del motore della digitalizzazione che, nel contesto delle PMI, viene generalmente innescato dalla figura dell’imprenditore e/o dal relativo nucleo familiare con lo scopo di trasformare e approfondire il rapporto con il cliente. Con il termine “imparare” gli autori fanno riferimento all’abilità di rinnovare le capacità esistenti mediante l’acquisizione di nuova conoscenza. La digitalizzazione, soprattutto per le PMI in cui le conoscenze esistenti in riferimento alle nuove tecnologie sono spesso assenti o insufficienti, è un processo di apprendimento. Per tale ragione l’assunzione di nuove risorse è fondamentale; queste apportano nuova conoscenza e vengono inserite all’interno della struttura organizzativa aziendale, la quale spesso viene modificata con la creazione di dipartimenti adibiti a nuove funzionalità (ad esempio all’e-commerce e al digital marketing). Le nuove funzioni, le nuove risorse e le nuove tecnologie devono essere “integrate” con quelle esistenti, con lo scopo di creare una nuova cultura d’impresa digitale. In altre parole, il processo di apprendimento rende necessario diffondere la nuova conoscenza, detenuta per lo più dagli individui, in tutta l’impresa affinchè si traduca in nuove capacità collettive ordinarie. A ciò si accompagna la necessità di “coordinare” e organizzare nuove attività, risorse, e compiti in nuove capacità ordinarie. Ogni impresa sviluppa capacità dinamiche uniche; le decisioni manageriali determinano come l’impresa “percepisce”, “impara”, “integra” e “coordina”. All’interno delle PMI il principale, e spesso unico, decision maker è l’imprenditore: se e come l’impresa svilupperà tali capacità dinamiche dipenderà dalla mentalità del proprietario/manager. Ancora una volta si evidenzia il legame indissolubile imprenditore - impresa che caratterizza le PMI e che costituisce un'importante sfida per la digitalizzazione di queste realtà. Infatti, in questi contesti gli investimenti in nuove tecnologie dipendono spesso dalle intuizioni dei proprietari/manager piuttosto che dallo svolgimento di dettagliate analisi costi/benefici (Matarazzo et al. 2021). In generale, si può affermare che le PMI incontrino notevoli difficoltà nel convertire le risorse esistenti in risorse digitalmente complementari. Una delle principali motivazioni è, per l’appunto, la mancanza di abilità manageriali dovuta al ruolo centrale del proprietario/manager. Queste figure hanno spesso un focus operativo più che strategico, il quale ostacola le decisioni organizzative e scoraggia investimenti a lungo termine

di cui non si conoscono le reali potenzialità. Allo stesso tempo, gli imprenditori che si identificano positivamente con le tecnologie digitali hanno la possibilità di plasmare l'identità aziendale in ottica digitale, promuovendo nuove norme, valori e comportamenti facilmente condivisibili con i dipendenti grazie alle piccole dimensioni e alla flessibilità che caratterizzano l'impresa (Eller et al. 2020).

2.1.3 L'orientamento digitale

Infine, per comprendere come le PMI possano affrontare con successo il processo di digitalizzazione si richiede un'analisi dell'orientamento strategico da adottare a tal fine, così come dei fattori che ne supportino lo sviluppo. Quinton et al. (2018) affrontano il tema utilizzando il concetto di orientamento digitale (DO), un'estensione del concetto di orientamento al mercato (MO), integrato con quelli di orientamento all'apprendimento (LO) e orientamento imprenditoriale (EO). L'orientamento al mercato e l'orientamento imprenditoriale caratterizzano il comportamento delle PMI ed hanno un'influenza positiva sulle performance aziendali[8]. Il primo pone l'accento sulla creazione e sull'offerta di valore, con attività volte alla diffusione di una marketing intelligence, spingendo l'offerta ad allinearsi ai trend di mercato e alle esigenze dei consumatori; l'EO enfatizza invece la capacità innovativa dell'impresa, anche attraverso azioni rischiose, consentendole di conseguire un vantaggio competitivo e di raggiungere risultati superiori ai concorrenti. L'orientamento all'apprendimento è un posizionamento strategico che consente alle imprese che lo adottano di riconoscere rapidamente le esigenze emergenti dei consumatori e di progettare nuovi prodotti/servizi per soddisfarle. Nello specifico, si tratta di un orientamento che promuove l'apertura mentale, la messa in discussione di credenze e routine consolidate, l'adozione di tecnologie emergenti e di nuove competenze, incoraggiando i dipendenti a correre dei rischi in favore della sperimentazione. Appare dunque evidente come l'adozione di tale orientamento costituisca un vantaggio notevole in caso di innovazione digitale. I tre orientamenti strategici sopra citati presentano caratteristiche complementari, che permettono alle PMI di avere successo nell'economia digitale. Infatti, gli studiosi sottolineano come l'orientamento al mercato si accompagni ad una sorta di inerzia nei confronti dell'innovazione, a causa di un'eccessiva focalizzazione sui desideri espressi dai consumatori, che può però essere mitigata attraverso la combinazione con altri orientamenti. In particolare, l'orientamento imprenditoriale combinato

[8]L'orientamento al mercato e l'orientamento imprenditoriale sono stati trattati nel Capitolo 1, rispettivamente nei paragrafi 1.2.2 e 1.2.3.

con l'orientamento al mercato incoraggia comportamenti opportunistici che promuovono l'innovazione focalizzata: il primo orientamento spinge l'impresa all'opportunismo necessario per il successo in ambienti dinamici, mentre il secondo concentra l'attenzione sulle innovazione che hanno maggiore probabilità di avere successo. Similmente, l'orientamento all'apprendimento combinato con l'orientamento al mercato spinge l'impresa all'apprendimento generativo, che porta all'innovazione proattiva. Gli studiosi riscontrano complementarietà anche tra l'orientamento all'apprendimento e quello imprenditoriale, la cui interazione porta ad un approccio bilanciato all'innovazione: le imprese con forte orientamento imprenditoriale sono efficaci in ambienti dinamici ma spesso mancano di impegno nell'apprendimento che talvolta può tradursi in un'allocazione delle risorse non ottimale. L'orientamento digitale viene definito da Gilmore et al. (2018) come: "il posizionamento strategico deliberato di una PMI per trarre vantaggio dalle opportunità offerte dalle tecnologie digitali. Questo posizionamento include atteggiamenti e comportamenti che supportano la generazione e l'utilizzo di informazioni di mercato, l'innovazione proattiva e l'apertura verso nuove idee". Appare evidente come tale definizione riassuma le caratteristiche di tutti gli orientamenti sopra esposti, sottolineando l'importanza, nell'approccio alla digitalizzazione, di considerare l'intero complesso organizzativo aziendale al di là delle singole iniziative individuali.

Gli studiosi identificano una serie di fattori che favoriscono lo sviluppo di un orientamento digitale nelle PMI e che, di conseguenza, incoraggiano il processo di digitalizzazione delle stesse. Tali fattori sono distinti in fattori ambientali (o fattori push) e fattori interni (o fattori pull). La letteratura relativa al ruolo esercitato dagli elementi esterni all'impresa nell'adozione di tecnologie digitali da parte delle PMI identifica 3 tipologie di pressioni esterne, di seguito elencate:

- Pressione coercitiva: insieme di influenze formali o informali esercitate da clienti, fornitori, partner commerciali e policy maker che spingono l'impresa ad adottare soluzioni digitali;
- Pressione mimetica: insieme di risposte standard generate da un ambiente competitivo incerto. L'impresa decide di adottare soluzioni digitali a causa della pressione esercitata dai competitor di cui decide di imitare il comportamento;

- Pressione normativa: insieme di aspettative sociali che l'impresa sente di dover soddisfare per continuare a commerciare determinati prodotti e/o servizi. Tali norme possono essere dettate da associazioni di categoria o da contesti normativi più ampi.

Le conclusioni di Gilmore et al. (2018) confermano che, all'interno delle PMI, lo sviluppo di un orientamento digitale sia guidato da pressioni coercitive, mimetiche e normative. Per quanto riguarda i fattori pull, gli studiosi identificano 4 elementi interni all'impresa che influiscono nell'adozione di un orientamento digitale, ovvero: la valutazione interna del valore della tecnologia digitale, l'integrazione cross - funzionale, le capacità organizzative e le caratteristiche individuali. Il primo fattore fa riferimento al valore della tecnologia digitale, descritto da Grönroos (2007) (citato da Gilmore et al. (2018)) come "l'utilizzo della tecnologia per creare un risultato valutabile dall'impresa". Il punto focale è quindi la valutazione dell'investimento che, nelle PMI, è ostacolata dalla percezione di una serie di rischi quali la limitatezza di risorse, i maggiori costi - opportunità, la sicurezza e la gestione delle tecnologie e la mancata comprensione dell'efficacia delle stesse. In generale, nelle PMI lo sviluppo di un orientamento digitale è guidato da una valutazione interna del valore creato dalle tecnologie digitali dati i rischi percepiti. Il secondo elemento, ovvero l'integrazione cross - funzionale, sottolinea l'importanza dell'integrazione tra le diverse funzioni aziendali. In particolare, le PMI decidono di digitalizzarsi soprattutto per migliorare le comunicazioni con i clienti, elaborare informazioni, aumentare l'efficienza operativa e accrescere la propria dimensione; appare quindi fondamentale la collaborazione tra reparti di marketing e non di marketing, con un onnipresenza dell'IT in tutte le funzioni aziendali, e da tale integrazione dipende l'orientamento digitale dell'impresa. Inoltre, nelle PMI, il DO richiede lo sviluppo di nuove capacità organizzative, per adattarsi al nuovo panorama competitivo, indicate come: vigilanza, sperimentazione e open marketing (Gilmore et al. 2018). Innanzitutto, le imprese devono riuscire a restare vigili, al fine di scovare opportunità e debolezze; ciò è possibile grazie alla creazione di una cultura d'impresa creativa, che incoraggi la reattività e si adatti alle esigenze del mercato e dei consumatori. L'elemento della sperimentazione si riferisce alla necessità di investire in piccoli esperimenti, che possano contribuire ad accumulare nuova conoscenza interna con rischi contenuti, incoraggiando l'innovazione. Infine, le piccole e medie imprese per sviluppare un orientamento digitale devono adottare l'open marketing, in quanto questo permette l'accesso a risorse complementari esterne, superando i vincoli di dimensione. L'ultimo

fattore interno d'influenza nello sviluppo di un orientamento digitale nelle PMI, identificato da Gilmore et al. (2018), comprende le caratteristiche individuali del proprietario/manager; si tratta di un tema già trattato in precedenza, che conferma come gli imprenditori con una buona conoscenza dell'IT, con un'adeguata comprensione dei benefici derivanti dall'adozione di tecnologie digitali, con una propensione al rischio e con atteggiamenti proattivi mirati all'innovazione influiscano positivamente sullo sviluppo di un posizionamento strategico mirato a sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali.

2.1.4 Il contesto italiano

Per quanto riguarda l'Italia, la Banca europea per gli investimenti (BEI 2021) ha redatto, nel 2020, una relazione circa la digitalizzazione delle piccole e medie imprese italiane. Dal rapporto emerge come il livello di digitalizzazione delle PMI italiane sia inferiore a quello della maggior parte dei Paesi europei; nello specifico l'Italia si colloca al 25° posto su 28 in riferimento all'indice DESI[9], evidenziando notevoli lacune in riferimento alla variabile "capitale umano". Infatti, in Italia solamente il 46% degli individui detiene competenze digitali di base, contro la media europea del 54% (benché il divario si riduca in relazione alle competenze digitali superiori a quelle di base, in cui la media italiana e europea sono rispettivamente del 23% e del 26%), e la percentuale di laureati nel settore ICT ammonta all'1,4%, il dato più basso dell'Unione Europea. Anche in riferimento all'indice DEI[10] si evidenziano alcune criticità: l'Italia si trova al 21° posto su 28: solo il 40% delle imprese ha effettuato investimenti contenuti in tecnologie digitali, con un utilizzo di appena 3 delle 12 tecnologie che compongono l'indice. Come si evince dal rapporto citato, le PMI italiane investono meno delle altre piccole e medie imprese europee in digitalizzazione, molte di esse non prevedono di investire in alcuna tecnologia digitale nei prossimi tre anni e, laddove ciò avvenga, si tratta di investimenti in soluzioni poco sofisticate (basti pensare al fatto che solamente il 34% dei siti web contengono un listino prezzi per beni/servizi contro la media europea del 54%). Inoltre, le piccole e medie imprese italiane si caratterizzano per un bagaglio di competenze digitali molto limitato rispetto alla maggior parte delle PMI europee, dovuto in gran parte alle criticità in termini di "capitale umano" sopra esposte, a cui si aggiunge un'offerta limitata di opportunità di formazione ICT ai

[9]L'Indice dell'economia e della società digitali (DESI) misura i progressi in termini di digitalizzazione dell'economia e della società di un Paese sulla base di 4 indicatori: capitale umano, connettività, integrazione della tecnologia digitale e servizi pubblici digitali.

[10]L'indice di intensità digitale (DEI) è un indicatore composito che misura l'utilizzo di 12 tecnologie digitali chiave da parte delle imprese di un Paese al fine di misurarne il livello di digitalizzazione.

dipendenti da parte delle imprese (19% contro il 23% europeo). Se da un lato si evidenziano lacune intrinseche alle PMI italiane è importante sottolineare che, anche qualora esse decidessero di intraprendere processi di digitalizzazione, si troverebbero ad affrontare un'ulteriore serie di ostacoli dovuti all'ambiente esterno. Innanzitutto l'offerta da parte dei grandi fornitori di tecnologia di soluzioni digitali è estremamente frammentata e non sempre adatta al contesto specifico delle piccole e medie imprese, senza contare la tendenza manifestata da questi operatori nell'offrire soluzioni eccessivamente onerose o complicate. Allo stesso tempo, i piccoli fornitori di tecnologia spesso non possiedono l'esperienza per fare fronte alle specifiche richieste avanzate dalle PMI o le risorse per occuparsi di numerosi clienti contemporaneamente, provocando disagi finanziari e non riuscendo a rispettare le scadenze stabilite. Inoltre, sebbene le piccole e medie imprese in Italia abbiano a disposizione un ampio ecosistema di innovazione (composto da associazioni di categoria, centri di innovazione digitale, centri di competenza etc.) la complessità di tale ecosistema comporta alcune difficoltà per le imprese nella scelte delle opzioni da implementare o degli stakeholder a cui rivolgersi, con il possibile effetto collaterale di scoraggiare l'inizio di un processo di digitalizzazione. Infine, tra le difficoltà principali per le PMI disposte a investire in tecnologie digitali figura l'accesso al credito: la maggior parte delle imprese è poco fiduciosa nei confronti di fonti di finanziamento diverse da quelle bancarie, incorrendo nelle problematiche già citate nei confronti degli istituti di credito. Nonostante il ritardo, come evidenziato dal rapporto "Imprese e ICT" (ISTAT 2022d), il processo di digitalizzazione delle PMI italiane procede, con il raggiungimento di importanti obiettivi per quanto riguarda gli indici previsti dal DII. Ne è un esempio la connettività: la banda larga fissa con velocità superiore a 30 Mbit/s risulta infatti installata dall'82,8% delle PMI. Inoltre, a seguito degli interventi legislativi promossi, il 95% delle imprese italiane utilizza sistemi di fatturazione elettronica e si registrano miglioramenti anche in riferimento ai servizi cloud impiegati dalle PMI. Rispetto al 2019, si osservano miglioramenti per ciò che concerne la percentuale di piccole e medie imprese in cui almeno il 50% degli addetti accede a internet per scopi lavorativi (passata dal 40% al 49%) e in riferimento alla percentuale di piccole e medie imprese che utilizza dispositivi connessi a internet (passata dal 50% al 56% annullando, peraltro, il divario con le grandi imprese che presentano una percentuale del 55,2%). Si osservano miglioramenti anche in relazione ai volumi scambiati mediante commercio elettronico: nel 2022 il 13% delle PMI ha effettuato vendite online per almeno l'1% del fatturato totale (contro il 12,7% del 2021) e il 17,7% delle PMI ha realizzato online il 13,5% dei

ricavi totali mediante e-commerce (contro il 9,4% del 2021). Infine, i dati raccolti da ISTAT nel rapporto citato evidenziano una digitalizzazione eterogenea non solo per quanto riguarda le dimensioni d'impresa ma anche in riferimento all'attività economica; le performance migliori in relazione alla connessione, alla presenza in azienda di professionisti ICT e alla formazione sul tema, sono realizzate da settori connessi alla fornitura di energia e alle professioni tecniche mentre la manifattura emerge per l'impiego della robotica e la ristorazione/alimentazione per le vendite online per valori superiori all'1% del fatturato totale.

Come emerge da una recente intervista di Repubblica (Cimpanelli 2023) a Claudio Rorato, direttore dell' Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano, il PNRR[11] rappresenta uno stimolo alla digitalizzazione delle PMI. Tuttavia, esse evidenziano una limitata comprensione delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie: a fronte di un 42% di PMI che crede e implementa investimenti digitali una piccola o media impresa su tre non riconosce il valore offerto dal digitale nel settore di appartenenza. Come affermato da Rorato, per le PMI italiane lo sviluppo di una cultura digitale (intesa come capacità di sviluppare nuove visioni, promuovere l'acquisizione di nuove competenze da parte dei dipendenti e di elaborare nuovi modelli relazionali e organizzativi di business) è ancora un elemento critico. Ad esso si affianca un' altra importante criticità evidenziata dal direttore, ovvero il fatto che il percorso di digitalizzazione venga rimesso al singolo imprenditore, con un' assenza di adeguate opportunità formative. Infatti, Rorato afferma come "non si tratta solo di avere molti soldi, ma di comprendere come utilizzarli. Questa comprensione non dovrebbe provenire solo dagli imprenditori stessi, ma anche dall'ecosistema che deve comprendere le problematiche specifiche e sostenere il sistema imprenditoriale" (Cimpanelli 2023).

2.2 Il digital marketing nelle PMI

2.2.1 Il marketing mix digitalizzato

La rivoluzione digitale ha profondamente modificato le strategie, gli obiettivi e le modalità di gestione delle attività aziendali e, tra queste, il marketing è sicuramente tra quelle che ha subito i cambiamenti più significativi. L'avvento di internet ha trasformato il marketing mix

[11]Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è un piano di investimenti per il rilancio dell'economia a seguito della pandemia da Covid - 19. Tra le "missioni" previste figurano anche investimenti per la transizione digitale e l'innovazione delle imprese (Ministero delle imprese e del made in Italy 2023).

tradizionale e la comunicazione di marketing integrata[12], mettendo in discussione due dei paradigmi più saldamente affermati in letteratura. Il termine *digital marketing* viene ad oggi utilizzato per indicare il "raggiungimento degli obiettivi di marketing attraverso le applicazioni e gli strumenti di Internet" (Peter e Dalla Vecchia 2021), a riprova del ruolo fondamentale giocato dalle tecnologie digitali in questo ambito. Più precisamente, fino al 2013 (circa) il termine prevalentemente impiegato, a livello globale, per indicare le attività di marketing svolte con l'ausilio delle tecnologie digitali era *internet marketing*, poi sostituito dal già citato *digital marketing* (Chauhan et al 2015, Peter e Dalla Vecchia 2021), come si evince dalla Figura A1 riportata in Appendice 2, la quale illustra le ricerche terminologiche condotte dagli utenti dal 2004 ad oggi. Spesso i due termini vengono intesi come sinonimi, così come *web marketing* e *online marketing* (e talvolta *social media marketing* e *e-mail marketing*), vengono intesi come sinonimi di digital marketing. Tuttavia, il prefisso di tali termini ne illustra la diversa natura e, di conseguenza, le differenze. Mentre in riferimento al social media marketing e all'e-mail marketing appare evidente il fatto che si riferiscano alle attività di marketing svolte mediante determinati canali, i concetti di internet marketing, online marketing e web marketing vengono distinti con maggiore difficoltà da quello di digital marketing dagli utenti. Si tratta di tre termini che si riferiscono ad attività di marketing svolte utilizzando strumenti e canali web come i siti web, l'ottimizzazione e l'advertising nei motori di ricerca, il display advertising etc. Si può dunque affermare che l'internet marketing (e sinonimi) sia una parte del digital marketing, in quanto quest'ultimo comprende le attività di marketing svolte sfruttando tutte le opportunità digitali offerte dalle nuove tecnologie (social media, e-mail, tecnologie mobile, AI, database, podcast, video etc.) (Chauhan et al 2015).

Come si è detto, la rivoluzione digitale e l'emergere del concetto di digital marketing hanno portato importanti cambiamenti ai modelli teorici esistenti, primo fra tutti il paradigma del marketing mix. Per quanto semplice e datato, il modello delle "4P" è ancora impiegato, nella pratica, per analizzare le principali variabili di marketing controllate dall'impresa. Perciò, si ritiene che, ai fini del presente elaborato, sia interessante sottolineare i principali cambiamenti

[12]Nella sua formulazione più recente e accreditata (Ceccotti F. 2018) l'IMC viene descritto come "un processo di business tattico e strategico incentrato sul consumatore, stimolato dai progressi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) che, sulla base delle informazioni ottenute dai database dei clienti, trasmette un messaggio chiaro e coerente attraverso il coordinamento e le sinergie di diversi strumenti di comunicazione e canali, al fine di nutrire relazioni proficue e durature con i clienti e gli altri stakeholder e creare e mantenere la brand equity" (Šeric et al. 2015).

intervenuti sulle stesse a seguito della digitalizzazione. Per quanto riguarda l'elemento *product* l'introduzione delle tecnologie digitali ha fornito alle imprese numerose opportunità di coinvolgimento del consumatore fin dalle prime fasi di sviluppo dei nuovi prodotti; fenomeni come il crowdsourcing, la co - creazione e l'open innovation permettono alle imprese di accumulare una più profonda conoscenza dei propri clienti, dei loro gusti e delle loro preferenze, sviluppando prodotti su misura delle stesse (Chauhan et al 2015). Inoltre, tecnologie emergenti come la realtà aumentata permettono una partecipazione ancora maggiore dei consumatori alle fasi di design dei nuovi prodotti così come una maggiore personalizzazione degli stessi, grazie alla possibilità di visualizzare le modifiche (di colore, materiale, forma etc.) con strumenti basati sul 3d e sull'AR. La digitalizzazione ha comportato un'innovazione anche a livello di packaging di prodotto con l'introduzione dei sistemi di smart packaging; grazie alla presenza di sensori il consumatore ha la possibilità di monitorare la qualità, la sicurezza e la posizione di ciascun prodotto, con un conseguente aumento del livello di customer engagement (Caliskan et al. 2020). Lo smart packaging, reso possibile da tecnologie come l'identificazione a radio frequenza (RFID) e i sistemi di localizzazione in tempo reale (RTLS), ha portato importanti vantaggi anche in riferimento all'elemento *place* del marketing mix tradizionale. La possibilità di conoscere lo stato e la posizione dei prodotti lungo l'intera supply chain offre alle imprese la possibilità di aumentare l'efficienza operativa, di migliorare la produttività e la gestione del magazzino (Chauhan et al 2015). Inoltre, è importante sottolineare come la digitalizzazione abbia completamente rivoluzionato le logiche della distribuzione: per l'impresa lo scopo non è più consegnare il prodotto/servizio al consumatore nel luogo giusto e al momento giusto ma dare allo stesso la possibilità di avere accesso al prodotto/servizio 24 ore su 24 da qualsiasi luogo, secondo quella che viene definita logica omnicanale[13]. Quest'ultima è resa possibile dall'implementazione di una logistica omnicanale da parte dell'impresa, grazie all'adozione di tecnologie di data analytics, dell'Internet of Things e dell'automazione. Ciò permette di creare un'esperienza senza soluzione di continuità in cui la distribuzione assume particolari modalità, come il ritiro e la consegna della merce 24 ore su 24, 7 giorni su 7, presso appositi armadietti che consentono l'automazione del processo. Per quanto riguarda l'elemento *price* del marketing mix, la digitalizzazione ha comportato un importante cambiamento: le politiche basate su prezzi fissi sono state sostituite da politiche

[13]L 'omnicanalità viene definita come "la gestione sinergica dei numerosi canali disponibili e dei touchpoint con il cliente, in modo che l'esperienza del consumatore tra i canali e le performance sui canali siano ottimizzate" (Verhoef et al. 2015).

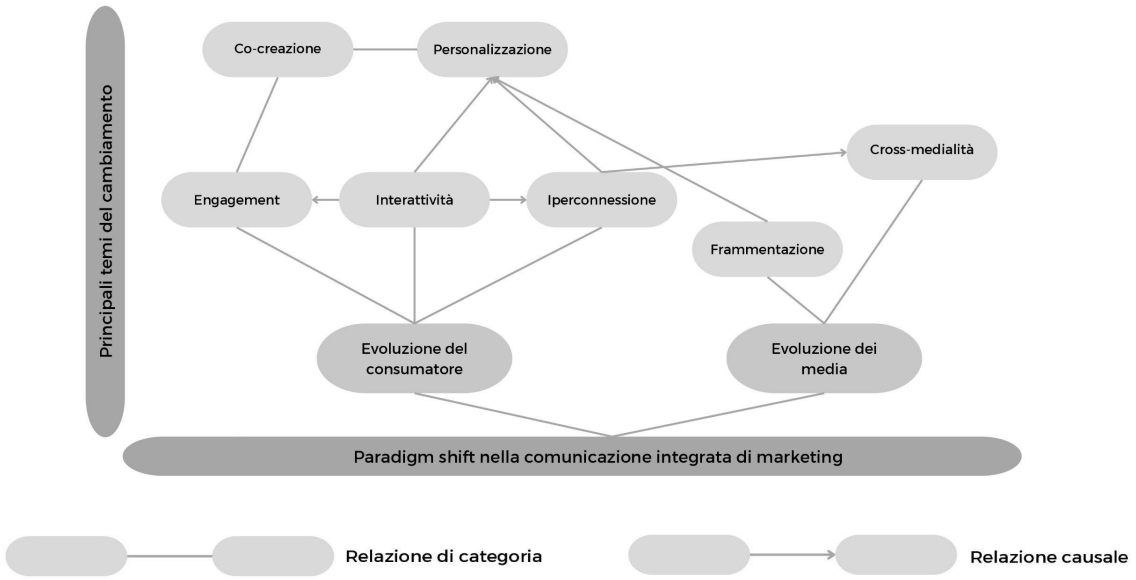
basate su prezzi dinamici, dove il prezzo cambia continuamente per ogni cliente, sulla base dei dati e delle informazioni raccolti sullo stesso. Ciò è particolarmente vero in riferimento ad imprese che offrono servizi (come, ad esempio, compagnie aeree, hotel, banche etc.), dove, peraltro, alcuni studiosi hanno dimostrato come la tariffazione dinamica si traduca in una maggiore fidelizzazione da parte dei clienti, dal momento che (in questi casi) il prezzo risulta essere determinante nelle decisioni di switching (Caliskan et al. 2020). Inoltre, la possibilità di confrontare online prezzi e caratteristiche di beni e servizi permette agli operatori di marketing di comprendere e approfondire le offerte dei concorrenti, in modo da formulare un'adeguata proposta che attiri la clientela sfruttando gli strumenti di marketing digitale (Chauhan et al 2015). Tra tutti gli elementi del marketing mix, la *promotion*, e in particolare la comunicazione di marketing, ha subito i cambiamenti più significativi a seguito della rivoluzione digitale. Per questo motivo, e dal momento che il presente elaborato è focalizzato su questo elemento del marketing mix digitalizzato delle PMI, si è deciso di trattarla in un paragrafo a parte, al fine di riassumerne le principali caratteristiche.

2.2.2 La nuova comunicazione di marketing

La digitalizzazione, la disintegrazione dei mercati di massa, l'emergere dei nuovi media, il nuovo consumatore multitasking e l'esposizione mediatica simultanea hanno portato importanti cambiamenti a livello di comunicazione di marketing. Al fine di illustrarne le principali evoluzioni si ritiene utile approfondire quello che, in letteratura, viene definito "paradigm shift" nella comunicazione integrata di marketing, facendo riferimento ad un recente studio condotto da Vernuccio e Ceccotti (2015). Tuttavia, sono necessarie alcune premesse. L'approccio integrato alla comunicazione di marketing corrisponde ad una situazione in cui il brand ha più di un obiettivo comunicativo da raggiungere e più di uno stakeholder a cui rivolgersi e, allo stesso tempo, ciascun obiettivo e ciascuno stakeholder può essere raggiunto con più strumenti. L'IMC prevede quindi una gestione integrata dei diversi strumenti, coinvolgendo tutti gli stakeholder dell'impresa; conditio sine qua non venga implementato questo approccio è l'adozione di un orientamento al mercato e alla marca (Pastore e Vernuccio 2008). É quindi evidente che si tratti di un paradigma teorico, realizzabile dalle imprese non senza difficoltà (a maggior ragione da quelle di minori dimensioni, viste tutte le limitazioni del caso). Tuttavia, in quanto modello, offre la possibilità di riflettere sui cambiamenti socio economici che ne modificano gli assunti e si adatta bene agli obiettivi del presente paragrafo, ovvero riflettere

sulle peculiarità della nuova comunicazione di marketing. Inoltre, occorre specificare che l'approccio dell' IMC ha subito, nel tempo, diverse formulazioni in risposta ai cambiamenti indotti dalla rivoluzione digitale. Di seguito, per IMC si intende il paradigma che si è andato affermando dal 2004 ad oggi, definito da alcuni studiosi "consumer - centric IMC", spinto dalla fase della rivoluzione digitale legata alla nascita e allo sviluppo del web 2.0 e dei social media (Ceccotti 2018). Lo studio sopra citato riassume i principali cambiamenti che hanno caratterizzato la comunicazione di marketing, e l'IMC, negli ultimi anni, illustrati in Figura 2.1.

Figura 2.1 Paradigm shift nella comunicazione integrata di marketing: i temi del cambiamento



Fonte: Vernuccio e Ceccotti (2015)

Come si evince dall'osservazione della figura sopra riportata, alla base del cambiamento si trovano due fenomeni: l'*evoluzione dei media* e l'*evoluzione del consumatore*. In riferimento al primo tema si può affermare che l'attuale approccio all'IMC si caratterizzi per una frammentazione dei canali, dei linguaggi e del target di comunicazione (Vernuccio e Ceccotti 2015). Nello specifico, la rivoluzione digitale ha comportato una *frammentazione* dei media tradizionali, a seguito di una loro parziale o totale digitalizzazione, e la nascita di nuovi media digitali a partire dagli anni '90 del secolo scorso. Ne è un esempio la televisione: a seguito della digitalizzazione l'offerta si è frammentata in un ampio numero di canali (con conseguente frammentazione dell'audience e riduzione della fedeltà al canale da parte degli spettatori) a cui si sono aggiunti nuovi media digitali per la fruizione dei contenuti video (come, ad esempio, Netflix). Tale frammentazione ha comportato profondi cambiamenti nel media mix delle

imprese, con una percentuale di investimenti nel digitale crescente (Ceccotti 2018) (si veda Figura A2, riportata in Appendice circa la distribuzione degli investimenti pubblicitari in Italia). Inoltre, l'evoluzione dei media, e in particolare lo sviluppo dei social media, ha comportato una proliferazione di nuovi touch point con l'impresa lungo la customer journey, alcuni controllati dalla stessa e alcuni controllati dai consumatori stessi. L'attuale articolazione dei media può così essere rappresentata (Edelman e Salsberg, 2010):

- *paid media*: l'impresa acquista uno spazio media da una terza parte al fine di promuovere i propri prodotti/servizi. Ne sono un esempio i media tradizionali, il display advertising, il search engine advertising, i Facebook ads etc.;
- *owned media*: l'impresa crea e utilizza canali di proprietà, sia offline che online. Ne sono un esempio i punti vendita proprietari, i siti web aziendali, gli account social etc.;
- *earned media*: i consumatori creano media e/o condividono media creati dall'impresa, dando visibilità all'impresa senza ricevere un compenso. Ne sono un esempio le valutazioni e le recensioni dei clienti, le classifiche nei siti delle community etc.;
- *hijacked media*: l'impresa è "tenuta in ostaggio" da coloro che ne hanno un' opinione negativa. Ne sono un esempio le pagine facebook create dagli utenti per criticare un brand;
- *sold media*: l'impresa offre spazi pubblicitari ad altri dietro un compenso. Ne sono un esempio i magazine aziendali dove si trovano inserzioni di altre aziende.

In questo complesso scenario la *cross - medialità* assume un importante ruolo strategico: per l'impresa è fondamentale interagire con il consumatore in tutte le fasi della customer journey, gestendo integralmente i touchpoint disponibili, sfruttando i vantaggi di ciascun canale e adattando i messaggi alle peculiarità dello stesso (Ceccotti 2018). Mentre l'evoluzione dei media ha a che fare con l'innovazione tecnologica, l'evoluzione dei consumatori è dovuta al cambiamento comportamentale degli individui, i quali manifestano un crescente desiderio di essere protagonisti della comunicazione. In particolare, l' *interattività* rappresenta il motore fondamentale del cambiamento e si sostanzia nella convergenza tra la sfera dell'impresa e quella dei consumatori. In realtà, l'interattività non va intesa in senso meramente bidirezionale (cioè tra impresa e consumatore) ma anche multi direzionale (tra consumatori); essa determina altri due importanti fattori di cambiamento, sempre collegati all'evoluzione del consumatore, ovvero l' *iperconnettività* e l' *engagement*. Il primo fa riferimento al fatto che, nello scenario di

comunicazione odierna, grazie soprattutto allo sviluppo di dispositivi mobile, il consumatore è costantemente connesso e quindi raggiungibile in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Ciò comporta la possibilità di fruire contemporaneamente di più contenuti media, con conseguente riduzione della soglia di attenzione dedicata a ciascuno stimolo di comunicazione, secondo una logica di multitasking. L' iperconnettività è peraltro collegata alla crossmedialità, in quanto la necessità di creare campagne di comunicazione che si adattino ed integrino diversi canali è dovuta al fatto che il consumatore fruisca di quegli stessi canali contemporaneamente e ricerchi continuamente stimoli da essi. L' engagement del consumatore viene inteso da Vernuccio e Ceccotti (2015) come coinvolgimento dettato dall' interattività e focalizzato sulle dimensioni esperienziali e sociali; parte dell'engagement è il concetto di *co - creazione* ovvero la partecipazione attiva del consumatore attraverso il crowdsourcing, la produzione e condivisione di contenuti legati al brand così come le interazioni incentrate sul brand con altri utenti. Infine, il tema della *personalizzazione* risulta particolarmente rilevante in riferimento al nuovo scenario della comunicazione integrata di marketing. Esso è dovuto sia all'evoluzione dei media che a quella del consumatore e può essere spiegato alla luce di una duplice logica: pull e push. Secondo la logica push il fenomeno della personalizzazione è dovuto per lo più alla frammentazione dei media e viene definito come capacità dell'impresa di dare forma a messaggi di comunicazione altamente profilati, contestualizzati e geo localizzati; ne sono un esempio le attività di retargeting, real time marketing e mobile advertising). La personalizzazione pull viene invece ricondotta ai cambiamenti nel comportamento del consumatore. In particolare, a causa dell' iperconnettività e dell' interattività, quest'ultimo ha la possibilità di scegliere il modo di comunicare così come quali contenuti generare e/o condividere e in che modo; ne sono un esempio i contenuti generati dagli utenti delle fan page di un brand (Vernuccio e Ceccotti 2015, Ceccotti 2018). A conclusione di quanto sopra illustrato si può affermare che la rivoluzione digitale abbia profondamente modificato la comunicazione d'impresa; i modelli tradizionali, basati su logiche *inside - out*[14] e *outside - in*[15], vengono affiancati e influenzati da nuovi paradigmi *outside - out* in cui l'interazione tra consumatori assume un ruolo fondamentale. Infatti, con le nuove tecnologie digitali si sta assistendo ad un

[14]Logica tipica della comunicazione di massa; i messaggi vengono trasmessi dall' impresa - inside - ad una massa anonima di consumatori - out - mediante l'utilizzo di mezzi non interattivi (Ceccotti 2018).

[15]Logica tipica degli anni compresi tra il 1995 e il 2003 in cui, a seguito dell'introduzione dei primi mezzi digitali, le imprese iniziavano ad applicare il concetto di interattività, ricevendo stimoli di comunicazione da consumatori profilati in chiave socio demografica e comportamentale (Ceccotti 2018).

rovesciamento dei rapporti di potere, in cui il controllo delle comunicazione non è più esclusivo dell'impresa ma anche del consumatore che diviene un attore sempre più informato e attivo. Ciò si traduce anche in un necessario cambiamento dell'organizzazione aziendale al fine di integrare le funzioni di marketing (e di digital marketing) nello sviluppo di strategie aziendali secondo una logica di orientamento al mercato e non di mera gestione tattica e operativa. Infine, si osservano importanti cambiamenti per ciò che riguarda i destinatari della comunicazione, i quali non sono più i soli consumatori ma gli stakeholder dell'impresa in generale (Ceccotti 2018). Ciò dipende dal valore relazionale conferito alle attività di marketing: queste ultime non sono più mirate alla conclusione di una transazione ma all'instaurazione di un rapporto con tutti gli attori dell'impresa, interni ed esterni. Tale visione ha origine dal già citato concetto di marketing relazionale, a partire dal quale sono stati sviluppati concetti come, ad esempio, il *customer relationship management (CRM)*. Quest'ultimo costituisce la traduzione operativa della nuova comunicazione di marketing, focalizzata sul cliente e sulle dimensioni esperienziali e sociali del business, sia nel B2B che nel B2C (Pastore e Vernuccio 2008).

2.2.3 Il digital marketing nelle PMI

La globalizzazione e l'internazionalizzazione, unitamente alla rivoluzione digitale, hanno spinto le PMI imprese ad attraversare i confini dei mercati locali, abbracciando le opportunità offerte da internet, la cui concretizzazione è rappresentata dal digital marketing (Peter e Dalla Vecchia 2021). Quest'ultimo ha comportato un'innovazione nel modo in cui le piccole e medie imprese conducono le attività di marketing, soprattutto per ciò che concerne la personalizzazione, la gestione delle relazioni con il cliente, l'accesso a nuovi mercati, le collaborazioni B2B, l'efficienza interna e i processi di co - creazione dei prodotti con il cliente (Alford e Page 2015). In generale, le nuove tecnologie digitali hanno offerto nuove possibilità per una migliore comunicazione con i consumatori (attuali e potenziali) e una migliore comprensione dei relativi bisogni, trasformando il modo in cui queste imprese interagiscono e creano valore per la propria clientela. La cosiddetta "rivoluzione mobile" (Matarazzo et al. 2021), con un ascesa dei social media e dell' analytics, ha mosso e sostenuto la trasformazione in chiave digitale del processo di creazione di valore per il cliente. Più in generale, i nuovi dispositivi, le nuove app, i nuovi servizi e le nuove piattaforme hanno offerto alle PMI la possibilità di interagire in modi innovativi con i propri clienti, il che costituisce un importante vantaggio soprattutto per questa

categoria di imprese, dove il networking e la costruzione di relazioni sono elementi imprescindibili. Non stupisce, dunque, che i social media vengano considerati dalle PMI tra gli strumenti più rilevanti nella gestione delle comunicazioni con i consumatori. Similmente, la diffusione di piattaforme digitali come Amazon, Alibaba, Ebay etc. hanno provocato importanti trasformazioni a livello di consegna di valore (ovvero la leva *place* del marketing mix tradizionale, come illustrato in precedenza) e di relazioni con i clienti delle piccole e medie imprese. Inoltre, le tecnologie emergenti come big data e realtà aumentata, benché ancora poco diffuse, presentano importanti opportunità che potrebbero essere sfruttate da questa categoria di imprese; le prime offrono la possibilità di profilare la clientela sulla base dei dati raccolti, con importanti impatti a livello di marketing mix, di competitività e di valore creato, mentre la seconda offre nuovi spazi di interazione che accrescono significativamente la dimensione esperienziale dei prodotti/servizi (Matarazzo et al. 2021). Nel complesso, si può affermare che l'utilizzo dei canali digitali da parte delle PMI costituisca un importante strumento per la crescita e la competitività d'impresa (e talvolta per la sopravvivenza della stessa) con significativi benefici in termini di riduzione dei costi e di facilitazione delle comunicazione interne ed esterne, influendo positivamente sulla performance complessiva. La ricerca ha dimostrato come anche la sola adozione della banda larga, considerata il punto di partenza nel processo di digitalizzazione, comporti vantaggi in quanto alla ricerca di nuovi target, alla performance, alla competitività e alla crescita (Taiminen e Karjaluoto 2015). A tal proposito, Kim, Lee e Lee (2011) sottolineano come le piccole e medie imprese che sfruttano le potenzialità del Web 2.0 crescono mediamente più velocemente delle altre e manifestino migliori capacità manageriali, livelli di innovazione e reingegnerizzazione dei processi aziendali, elementi che concorrono alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile.

È stato più volte citato il processo di creazione di valore per il cliente e gli effetti che l'adozione dei canali del digital marketing da parte delle PMI ha sullo stesso. Matarazzo et al. (2021) sottolineano come tali canali permettano di co - creare valore con il cliente mediante il customer engagement e la creazione di una customer experience online concettualizzata in 4 dimensioni:

- *Informatività (cognitiva)*: dimensione legata all'aspetto funzionale e al valore dell'esperienza del cliente;

- *Intrattenimento (affettiva)*: dimensione riferita al piacere immediatamente derivante dall'esperienza, a prescindere dalla capacità della stessa di portare il cliente all'acquisto;
- *Presenza sociale (sociale)*: dimensione che riguarda il calore, la socievolezza e la sensazione di contatto umano conferiti dal digitale;
- *Appeal sensoriale (sensoriale)*: dimensione che comprende gli aspetti che stimolano la vista, il suono, il sapore, il gusto o il tocco.

Inoltre, i ricercatori descrivono la rilevanza di tali dimensioni in riferimento alle tre fasi principali della customer journey di un cliente tipo di una PMI, ovvero pre - acquisto, acquisto e post - acquisto. Durante la prima fase le imprese hanno l'opportunità di sfruttare canali come i social media, i blog, gli influencer, la paid advertising e il content marketing per identificare e interagire con i clienti attuali e potenziali, aumentando l'awareness e l'engagement. Lo scopo di questa fase è supportare il consumatore nella ricerca dei prodotti/servizi adatti alle sue esigenze creando allo stesso tempo un'esperienza che aumenti l'interazione con il brand e la propensione all'acquisto. Gli strumenti digitali permettono all'impresa di creare delle storie di marca che coinvolgono il consumatore e lo spingano ad interagire con la stessa anche in spazi ritenuti non convenzionali come, ad esempio, piattaforme di gaming e app mobile. In questa fase le dimensioni cognitiva e affettiva della customer experience sono dunque predominanti. Successivamente, nelle fasi di acquisto e post - acquisto l'impresa ha la possibilità di sfruttare i canali digitali per trasformare l'interesse e l'attrazione verso il brand in una relazione a lungo termine contraddistinta da emozioni positive per il consumatore. Infatti, le nuove tecnologie permettono di aumentare la soddisfazione del cliente lungo tutto il processo, importante prerequisito per il customer engagement. Ad esempio, strumenti come il chatbot svolgono un ruolo rilevante nella fase di acquisto, in quanto assiste il cliente rispondendo alle richieste, fornendo suggerimenti ed elaborando gli ordini mediante l'ausilio dell'intelligenza artificiale. In questa fase la dimensione affettiva è molto importante perché emozioni positive, dovute ad una buona esperienza di acquisto, si traducono in soddisfazione, fidelizzazione ed engagement del cliente. Infine, durante il post - acquisto, i sentimenti positivi generati in precedenza si traducono in brand advocacy ovvero in interazioni con altri utenti, soprattutto all'interno dei social media, dove i consumatori raccomandano il brand e condividono le proprie esperienze positive con il prodotto/servizio o l'impresa, in altre parole co - creano valore con quest'ultima. In questa fase finale, dunque, la dimensione sociale prende il sopravvento facilitando il

coinvolgimento di altri possibili consumatori. Nel complesso, la digitalizzazione ha palesato, anche per le PMI, la necessità di creare modelli di business basati sulla customer experience, tanto nei canali offline che in quelli online. Se correttamente sfruttate, le nuove tecnologie permettono alle piccole e medie imprese di superare gli svantaggi dovuti alle ridotte dimensioni grazie alla generazione e condivisione di contenuti, all' engagement dei consumatori e alla possibilità di sviluppare in tempi ridotti una brand image a costi contenuti.

La letteratura evidenzia come, nonostante i benefici sopra illustrati, le PMI si trovino ancora ad uno stadio iniziale nell'adozione dei canali del digital marketing e come le dimensioni d'impresa abbiano una forte influenza su di essa. Infatti, mentre le grandi imprese dispongono di una gran quantità di risorse per sfruttare a pieno le opportunità degli strumenti digitali, le piccole e medie imprese affrontano una serie di sfide e barriere causate dall'insufficienza delle stesse, dalla mancanza di competenze, tecnologie, esperienze e dal modo in cui il proprietario/manager gestisce l'impresa. Gli studi sulle ragioni alla base dell'adozione del digital marketing nelle PMI hanno assunto, nel tempo, una duplice prospettiva: interna (ovvero legata a fattori d'impresa, esperienze, atteggiamenti e strategie) ed esterna (ovvero legata alle infrastrutture e all'ambiente). Al fine di analizzare i principali fattori che fungono da ostacolo (o da facilitatori) all'adozione dei canali digitali nelle piccole e medie imprese si fa riferimento allo schema proposto da Taiminen e Karjaluoto (2015), a sua volta derivato dal lavoro di Karjaluoto e Huhtamäki (2010), che prevede una distinzione in tre categorie:

- *Fattori specifici dell'impresa o del proprietario/manager*;
- *Fattori legati alle risorse*;
- *Fattori ambientali*.

Il primo gruppo include elementi interni legati all'impresa e al proprietario/manager quali, ad esempio, le capacità, le motivazioni, le esperienze e il background aziendale in generale; nelle PMI si tratta di elementi che determinano le decisioni strategiche aziendali, ivi comprese quelle relative all'adozione di canali del digital marketing. Tali fattori sono relativi, ad esempio, alle capacità e alle abilità nell'utilizzo di nuove tecnologie, alla conoscenza dei benefici che l'impresa potrebbe trarre da esse, agli atteggiamenti dell'imprenditore e dei dipendenti così come alle motivazioni che li spingono ad adottare nuovi strumenti digitali. Nello specifico, un ruolo importante è giocato dalle conoscenze e dalla mentalità dell'imprenditore, in quanto la

letteratura evidenzia come i proprietari/manager con una buona comprensione dell'IT siano più propensi ad adottare soluzioni IT per raggiungere gli obiettivi fissati. Alford e Page (2015) evidenziano come gli imprenditori di PMI manifestino, generalmente, un atteggiamento positivo e un interesse nei confronti delle nuove tecnologie di marketing, associate alla possibilità di approfondire il rapporto con la propria clientela; tuttavia, essi, spesso, non possiedono le competenze tecniche tali da trasformare questa visione positiva in un piano chiaro di azione, soprattutto a causa delle difficoltà nello stabilire obiettivi e misure per i nuovi canali. I proprietari/manager tendono a prediligere un approccio pratico più che di progettazione, mirato a controllare e modellare l'incertezza ma non a prevederla; dal momento che nel nuovo ambiente di business digitale è sempre più complesso riuscire a controllare i cambiamenti appare evidente come, per gli imprenditori, sia fondamentale aumentare le proprie conoscenze, adattare la cultura d'impresa e assumere personale adatto a muoversi in contesti sempre più dinamici e innovativi. Per riassumere, il proprietario/manager, con la propria visione, e capacità tecnica influenza fortemente le decisioni di adozione ed è a sua volta influenzato dalla misura in cui i collaboratori, i clienti e i fornitori utilizzano canali digitali nei relativi business. Inoltre, come si è detto, all'interno delle PMI i processi decisionali dipendono soprattutto dalla percezione dei vantaggi di cui l'impresa potrebbe beneficiare piuttosto che da un' analisi dettagliata degli investimenti; ne consegue che, anche nella scelta di adottare nuovi canali digitali, la percezione della relativa utilità sarà decisiva (Taiminen e Karjaluoto 2015). A tal proposito, Alford e Page (2015) sottolineano come il livello di orientamento imprenditoriale di una PMI sia determinante nello sviluppo degli atteggiamenti chiave per la scelta di adottare soluzioni di digital marketing. Infatti, tale orientamento incoraggia lo sviluppo di quella che Simmons et al. (2011) definiscono *eVision* ovvero una chiara percezione dei vantaggi derivanti dalle nuove tecnologie; inoltre, quest'ultima è influenzata anche dalla facilità di utilizzo dei nuovi strumenti e dalla possibilità di vederli concretamente utilizzati. La seconda categoria sopra citata comprende i fattori legati alle risorse aziendali (tecnologiche, finanziarie e umane), la cui scarsità costituisce una delle più importanti barriere all'adozione di nuovi canali digitali da parte delle piccole e medie imprese. Gilmore, Gallagher e Henry (2007) evidenziano come, nelle PMI, la mancanza di capitale e di conoscenza sia un ostacolo all' implementazione di canali digitali. Possibili soluzioni a tale problematica sono identificate nella condivisione di conoscenza tra il personale, nell'assunzione di esperti IT e di individui con una spiccata mentalità tecnologica e nella formazione del personale esistente. Inoltre, gli studiosi sopra

citati indicano la mancanza di risorse interne come il motivo per cui, spesso, le PMI decidono di ricorrere all'outsourcing, delegando a professionisti esterni la gestione dei nuovi strumenti. Peraltro, l'utilizzo delle tecnologie digitali non è esente da difficoltà organizzative e richiede una spiccata capacità di gestione e integrazione tra funzioni diverse, in particolare tra attività di marketing tradizionale e digitale, in modo da evitare che quest'ultimo venga percepito come una minaccia. La limitatezza di risorse ha un' ulteriore conseguenza negativa da non sottovalutare; come si è detto, la decisione di adottare canali digitali dipende anche dalla facilità di utilizzo e dalla possibilità di vederli all'opera, tuttavia la sperimentazione tecnologica viene inibita dalla scarsità di risorse che può generare un pericoloso effetto a catena. Le PMI non possono sperimentare un determinato canale digitale o stabilire metriche oggettive per misurarne il valore aggiunto a causa delle costrizioni dovute alle dimensioni d'impresa, finendo per attribuirgli obiettivi generici e per non coglierne le potenzialità, ciò si traduce spesso in uno scetticismo nei confronti del digital marketing in generale che ostacola la progressione tecnologica di queste imprese (Alford e Page 2015). Infine, Taiminen e Karjaluoto (2015) identificano nei fattori ambientali l'ultima categoria di elementi ad ostacolo (o a facilitazione) dell'adozione dei canali di digital marketing nelle piccole e medie imprese. Questi comprendono tutti quegli elementi che sfuggono al controllo dell'impresa e che hanno a che fare con il tipo di prodotto/servizio commercializzato, con il contesto competitivo, con il settore, con il comportamento dei consumatori e con il supporto esterno. La ricerca evidenzia come essi esercitino pressioni più deboli rispetto ai fattori interni precedentemente citati, tuttavia, situazioni come l'internazionalizzazione dei mercati, il cambiamento delle dinamiche competitive e le nuove logiche di acquisto e relazione dei consumatori influenzano indubbiamente i processi decisionali delle PMI.

In conclusione si può affermare che le piccole e medie imprese abbiano riconosciuto l'importanza del digital marketing nell'ecosistema aziendale e stiano investendo sempre di più nell'adozione di nuovi canali. Tuttavia, la letteratura evidenzia come tale processo sia ancora agli albori e come, in realtà, le PMI ignorino ancora molte delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie (Taiminen e Karjaluoto 2015). Queste ultime permettono alle imprese di promuovere con maggiore efficacia i propri prodotti/servizi, di beneficiare di un risparmio economico, di comunicare più rapidamente con il proprio pubblico, di ampliare i mercati serviti e di aumentare il livello di awareness nei confronti del brand. Tuttavia, uno dei grandi vantaggi

del digital marketing, che spesso sfugge alle PMI, è il fatto che esso permetta di conoscere in modo approfondito i bisogni del consumatore (grazie soprattutto ai dati disponibili) fornendo risposte ad hoc per gli stessi. Tale miopia è strettamente collegata alle numerose sfide che questa categoria di imprese si trova ad affrontare, come le difficoltà a generare customer insight, la gestione dei dati e della reputazione (soprattutto all'interno dei social media), la valutazione dell'efficacia delle attività di digital marketing e la selezione, la gestione e l'allineamento dei diversi canali (Peter e Dalla Vecchia 2021). Il tema della multicanalità è estremamente rilevante in quanto, ad oggi, le PMI dispongono di una vastissima scelta di canali e strumenti digitali per lo svolgimento delle proprie attività di marketing e la definizione di un media mix può essere un processo difficoltoso. Nel successivo paragrafo si fornirà pertanto una panoramica sui principali canali digitali scelti dalle piccole e medie imprese, al fine di comprendere le strategie che ne stanno alla base e individuare gli obiettivi associati agli stessi.

2.2.4 Principali canali di digital marketing nelle PMI

Taiminen e Karjaluoto (2015) forniscono una classificazione di quelli che vengono indicati come i principali canali di digital marketing impiegati dalle piccole e medie imprese sulla base di due variabili: il controllo esercitato dall'impresa e la direzione delle comunicazioni (unidirezionale o bidirezionale), come si evince osservando la Tabella 2.1.

Tabella 2.1 Classificazione dei principali canali di digital marketing per le PMI

	Alto controllo aziendale	**Basso controllo aziendale**
One way	Sito web E-mail / Newsletter Online Advertising	SEO (search engine optimization) SEA (search engine advertising)
Two way	Blog aziendali Community aziendali	Social Media

Fonte: Taiminen e Karjaluoto (2015)

Tra i canali di comunicazione one - way gli studiosi collocano innanzitutto il *sito web* e l'*e - mail/newsletter*. Il sito web aziendale comunica la value proposition e la brand promise aziendali, rappresentando l'impresa nell'ambiente online. É un importante strumento digitale

per la promozione aziendale e l'attrazione di clienti, che consente alle organizzazioni di condividere informazioni, interagire con i consumatori, offrire servizi di post - vendita e generare acquisti (soprattutto nel momento in cui viene inserita un'apposita area di e-commerce all'interno del sito stesso). Esso fornisce anche la possibilità di brand building, affinando l'efficienza della comunicazione aziendale. Inoltre, la presenza di collegamenti ipertestuali all'interno del sito web permette agli utenti di muoversi in un ecosistema di contenuti multimediali, venendo reindirizzato a micrositi o a landing page in occasione di campagne di marketing specifiche (Peter e Dalla Vecchia 2021). L'e-mail/newsletter viene invece impiegato come strumento di marketing con diversi scopi: condividere informazioni e promuovere prodotti/servizi, costruire relazioni con il brand, guidare il consumatore tra i diversi canali aziendali, avvisare i clienti e confermare lo stato di avanzamento degli ordini. Si tratta di uno strumento che permette all'impresa di facilitare l'incontro tra il consumatore e il brand, incoraggiando lo sviluppo di una relazione basata sulla fiducia e sul coinvolgimento (Simmons 2007). L' e-mail marketing è stato uno dei primi canali ad essere utilizzato dalle imprese, soprattutto grazie alla velocità di risposta e ai costi di esecuzione contenuti. Tuttavia, negli ultimi anni, il tasso di risposta è progressivamente diminuito in quanto i consumatori tendono ad ignorare le comunicazioni ricevute attraverso questo canale, a favore di ambienti più interattivi; inoltre, campagne aggressive di e-mail marketing rischiano di danneggiare la reputazione dell'impresa (Peter e Dalla Vecchia 2021). Ad ogni modo, il sito web e l'e-mail/newsletter sono descritti da Taiminen e Karjaluoto (2015) come canali di comunicazione unidirezionali (dall'impresa al consumatore) ad elevato controllo aziendale, in quanto il contenuto viene prodotto e monitorato dall'impresa. Per giunta, tali strumenti vengono indicati dai due studiosi come le forme di digital marketing maggiormente impiegate all'interno delle PMI. Infine, tra i canali unidirezionali ad elevato controllo da parte dell'impresa figura l'*online advertising*; intesa come sinonimo di display advertising essa si riferisce all'acquisto di spazi virtuali per la promozione di messaggi di marketing mirati a guidare l'attività dell'utente. Si tratta di un canale agile e relativamente poco costoso che comprende, ad esempio, banner, buttons, pop - up, rich media etc. e, negli ultimi anni, video instream e outstream (Peter e Dalla Vecchia 2021). Tra i canali di comunicazione one way a basso controllo aziendale più diffusi tra le piccole e medie imprese gli studiosi segnalano la *search engine optimization (SEO)* e la *search engine advertising (SEA)*. La prima si riferisce all'ottimizzazione della posizione del sito web aziendale all'interno dei motori di ricerca nei risultati organici, il cui

obiettivo è aumentare la visibilità del sito aziendale, indirizzando il traffico web verso lo stesso (nella maggior parte dei casi tale risultato viene misurato attraverso il page rank e l'aspetto complessivo del sito). Si tratta di uno strumento che richiede l'implementazione di strategie e metodi, alcuni dei quali legati alla tecnica mentre altri ai contenuti, che necessitano di competenze e ottimizzazione costante. É un'opzione apprezzata dalle PMI in quanto economicamente vantaggiosa, dal momento che le risorse impiegate sono per lo più umane e non finanziarie, a differenza della SEA. Quest'ultima si riferisce ad un particolare tipo di paid advertising realizzata all'interno dei motori di ricerca attraverso la creazione di annunci online, i quali vengono presentati all'utente in risposta alle keyword di ricerca immesse sulla base di alcuni criteri (ad esempio, la corrispondenza tra le keyword) (Peter e Dalla Vecchia 2021). La SEA permette all'impresa di costruire brand awareness e guidare il traffico al sito, favorendo l'acquisizione strategica di nuovi consumatori target (Chauhan et al. 2015). Per la maggior parte degli studiosi la SEA è parte del *search engine marketing* (SEM), che comprende anche la SEO, tuttavia, esiste un filone di ricerca che impiega i termini SEA e SEM come sinonimi; nel presente elaborato viene adottata la prima interpretazione, con SEM impiegato quale termine ombrello per SEO e SEA. Come indicato da Taiminen e Karjaluoto (2015), sia la SEO che la SEA sono strumenti largamente impiegati dalle PMI, le quali, tuttavia, non sembrano coglierne il pieno potenziale. I due studiosi identificano, successivamente, i principali canali di comunicazione bidirezionali ad alto controllo aziendale utilizzati dalle PMI, ovvero i *blog aziendali* e le *community* aziendali. Il blogging è uno strumento di online PR molto vantaggioso che offre all'impresa la possibilità di coinvolgere gli stakeholder attraverso la creazione e la diffusione di contenuti su cui l'azienda esercita un elevato controllo, dal momento che generalmente i blog aziendali si trovano all'interno del sito web dell'impresa, consentendo quindi di filtrare e monitorare i commenti e le reazioni degli utenti. Come si è detto, il nuovo paradigma comunicativo ha visto un progressivo sbilanciamento di potere nei confronti del consumatore, non più ricettore passivo di messaggi provenienti dalle imprese ma attivo e informato protagonista dei processi di comunicazione. Espressione di tale potere è il ruolo fondamentale giocato dai social media, la cui ascesa ha richiesto che il marketing aziendale assumesse (anche) la forma di una conversazione a doppio senso anziché di mero monologo. All'interno dei social media l'impresa esercita un controllo ridotto sulle comunicazioni dal momento che, in queste piattaforme, gli utenti stessi hanno la possibilità di creare e condividere contenuti aventi ad oggetto l'impresa e il brand.

I social media comprendono una varietà di canali e veicoli differenti a disposizione delle piccole e medie imprese, riconducibili a 4 aree fondamentali (Tuten e Solomon 2014):

- *Social community*: piattaforme basate sulla costruzione e il mantenimento di relazioni virtuali attraverso la conversazione, la socializzazione e la condivisione di contenuti con altri utenti. In quest'area si trovano i social network (come Facebook e LinkedIn), i forum, i wiki etc;
- *Social publishing*: piattaforme che favoriscono la diffusione di contenuti di diversa natura generati dagli utenti come, ad esempio, Youtube e Instagram. In quest'area sono compresi anche i blog e siti di microblogging/microsharing (come Twitter);
- *Social entertainment*: piattaforme che permettono agli utenti di divertirsi online, facendo leva su passioni come il gaming, la musica, l'arte. Ne sono un esempio i giochi social, i mondi virtuali (come Second Life) e le comunità di intrattenimento online;
- *Social commerce*: piattaforme impiegate con lo scopo di favorire la vendita online di prodotti/servizi incoraggiando gli utenti a interagire durante l'esperienza d'acquisto. Vengono così classificati i siti di recensioni (come Tripadvisor), i siti che aggregano occasioni (come Groupon), i siti di social shopping e le vetrine social.

Lo studio di Taiminen e Karjaluoto (2015) riporta come social media più popolari tra le PMI Facebook e Twitter; tuttavia si tratta di uno studio condotto in Finlandia, i cui risultati potrebbero variare a seconda dei social maggiormente diffusi in un determinato contesto geografico. Infatti, Matarazzo et al. (2021), nel loro studio condotto su un campione di PMI italiane, sottolineano come i social media su cui le piccole e medie imprese investono maggiormente siano Facebook e Instagram. In generale, entrambi gli studi confermano il fatto che i social media siano uno strumento fondamentale per la comunicazione e la creazione di valore; in particolare, per le PMI, costituiscono importanti strumenti per l'implementazione ed il miglioramento di strategie di comunicazione aziendale basate sull'interazione, sulla partecipazione e sulla collaborazione con i consumatori. I ricercatori sottolineano la rilevanza dell'intero ecosistema dei social media, intendendo non solo il possesso di un profilo aziendale ma anche il ricorso ad influencer, paid advertising, blogging e cura dei contenuti, foto e video, condivisi, secondo le logiche del content marketing (Matarazzo et al. 2021).

I risultati di Taiminen e Karjaluoto (2015) evidenziano una diffusione relativamente contenuta del digital marketing tra le PMI oggetto di studio[16], con un 46% di rispondenti che afferma di non utilizzare o utilizzare molto poco i canali digitali. Si ritiene interessante analizzare alcuni dei risultati ottenuti dagli studiosi, al fine di ottenere un inquadramento del fenomeno e un benchmark con cui confrontare i risultati ottenuti dalla ricerca condotta a conclusione del presente elaborato. Gli studiosi evidenziano come i canali maggiormente utilizzati dalle PMI siano il sito web, la SEO e i social media; tuttavia, nessuno dei tre si caratterizza per una frequenza di utilizzo elevata: appena un 34% afferma di usare attivamente il sito web, un 12% di usare attivamente la SEO e un 13% riporta un utilizzo attivo dei social media. Canali come la SEA, l'e-mail e la newsletter riportano un punteggio medio di utilizzo intorno a 2 (in una scala da 1=utilizzo assente a 6=utilizzo molto attivo) mentre il blog aziendale e l'online advertising si attestano ad un valore medio di 1,45 e 1,32. Il quadro che emerge, dunque, è quello di un' insieme di imprese che, pur investendo nello sviluppo di canali digitali, si trova ancora in una fase embrionale del digital marketing, le cui potenzialità non vengono completamente apprezzate, come dimostrano le percentuali contenute di utilizzo di strumenti digitali. Una riflessione interessante concerne gli obiettivi dei diversi canali indicati dalle PMI oggetto di studio. Infatti, le imprese indicano l'aumento delle vendite come l'obiettivo principale di ciascun canale, seguito a ruota dalla facilitazione delle comunicazioni con i consumatori e il miglioramento del servizio clienti. Spostando l'attenzione sui singoli strumenti, lo studio evidenzia come i principali obiettivi attribuiti dalle imprese ai canali siano i seguenti:

- *Sito web*: aumentare le vendite ai consumatori esistenti (55,3%), migliorare il servizio clienti (43%) e facilitare le comunicazioni (37,5%);
- *SEO e SEA*: aumentare le vendite ai consumatori esistenti (46,8%), facilitare le attività pubblicitarie (28,5%) e facilitare le comunicazioni (22,1%);
- *Social media*: aumentare le vendite ai consumatori esistenti (27,6%), facilitare le comunicazioni (23,8%) e migliorare il servizio clienti (22,3%);
- *E-mail/Newsletter*: aumentare le vendite ai consumatori esistenti (41,3%), migliorare il servizio clienti (35,6%) e facilitare le comunicazioni (30,2%);
- *Online advertising*: aumentare le vendite ai consumatori esistenti (21,6%) e facilitare le attività pubblicitarie (12,8%).

[16]Lo studio è stato condotto su un campione di 421 PMI della Finlandia centrale.

La ricerca in letteratura non ha evidenziato la presenza di studi altrettanto completi, in quanto la maggior parte di essi si focalizza su un'area specifica del digital marketing mentre lo scopo del presente elaborato è fornire una visione d'insieme delle scelte e delle opinioni delle piccole e medie imprese. Al fine di individuare un punto di riferimento nel contesto italiano, circa l'adozione di canali e strumenti di digital marketing tra le PMI, si è fatto riferimento al report realizzato da GoDaddy[17] (2021) su un campione di 1301 piccole e medie imprese (con un numero di dipendenti compreso tra 1 e 49). Nonostante il rapporto presenti un'analisi meno approfondita della precedente (ignorando ad esempio lo studio degli obiettivi attribuiti dalle PMI ai canali digitali) si ritiene che fornisca comunque un benchmark importante per ciò che riguarda il tasso di adozione nel contesto geografico italiano. In riferimento ai social media, si evidenzia come il 52% delle PMI italiane oggetto di studio si trovi su almeno una piattaforma social; in particolare, il rapporto conferma i risultati di Matarazzo et al. (2021) in merito alla tipologia di social, con Facebook e Instagram impiegati rispettivamente dall' 86% e dal 58% del campione di utilizzatori. Il report prosegue analizzando la presenza web: il 52% del campione afferma di possedere un sito web, mentre il 24% di coloro che non lo possiedono sta progettando di aprirlo. Ciò conferma un crescente interesse da parte delle piccole imprese italiane ad accrescere la propria presenza web; un elemento su cui vale la pena soffermarsi è il fatto che il 15% delle attività sprovviste di sito web identifica nella scarsità di risorse finanziarie la causa di tale mancanza. Le PMI sostengono di utilizzare il sito web con lo scopo principale di vendere prodotti/servizi (41%), pur riconoscendone l'importanza in termini di aumento di visibilità aziendale (95%). Il rapporto evidenzia come il 33% delle imprese osservate utilizzi lo strumento dell'advertising sui social media, il 18% quello del display advertising mentre appena il 6% impieghi la SEM. Infine, i dati raccolti indicano una diffusione relativamente contenuta dell'e-mail marketing/newslettering (25%) e dei blog aziendali (11%). In generale, il rapporto citato sembra fornire un quadro simile a quello presentato da Taiminen e Karjaluoto (2015), ovvero con l'adozione di canali di digital marketing relativamente contenuta, sebbene il campione italiano presenti percentuali di adozione più rassicuranti.

Il presente capitolo ha analizzato i temi della digitalizzazione e del digital marketing, con un focus sulle peculiarità, le debolezze e le opportunità che caratterizzano lo sviluppo di questi

[17] GoDaddy è un'azienda statunitense leader nel settore dell'hosting e della registrazione di domini. Come riportato nel sito web "GoDaddy gestisce la piattaforma cloud più grande del mondo dedicata ad aziende indipendenti di piccole dimensioni".

fenomeni nel contesto delle piccole e medie imprese. L'analisi della letteratura proposta, oltre ad essere un importante riferimento concettuale e a fornire interessanti spunti di riflessione sui temi trattati, costituisce la premessa teorica dell'analisi empirica che verrà presentata nel capitolo 4. In tale occasione, infatti, uno degli obiettivi sarà andare ad indagare la frequenza di utilizzo e la tipologia di canali digitali impiegati da un campione di PMI italiane, con lo scopo, inoltre, di indagare le opinioni dello stesso in merito ad obiettivi e vantaggi offerti da questi.

3. Agenzie digitali e PMI

3.1 L'offerta di servizi di comunicazione

Gli importanti cambiamenti avvenuti a seguito della rivoluzione digitale nello scenario della comunicazione, così come illustrati nel Capitolo 2 del presente elaborato, hanno avuto notevoli conseguenze anche per i professionisti del settore. Tali cambiamenti hanno comportato innanzitutto una trasformazione degli attori tradizionali, operanti nel mercato prima della rivoluzione digitale. Ai fini di chiarezza, si ritiene necessario fornire una breve panoramica sui suddetti attori, ovvero l'agenzia pubblicitaria, il centro media e l'agenzia specializzata, seguendo lo schema proposto da Ceccotti (2018). L'agenzia pubblicitaria costituisce la prima forma di fornitore di servizi di comunicazione comparsa nel mercato; nata alla fine dell'Ottocento, per molto tempo è stata il partner di comunicazione di riferimento per le imprese, con un'offerta definita "a servizio completo", in quanto integrante tutte le attività necessarie alla creazione di una campagna pubblicitaria. Il cliente aveva dunque la possibilità di essere seguito in tutte le fasi di implementazione della campagna, dalla messa a punto di una strategia, all'esecuzione creativa e all'acquisto degli spazi nei media scelti, beneficiando di un risparmio economico dovuto ai ridotti costi di coordinamento tra diversi partner e alla riduzione dei molteplici ricarichi applicati dai fornitori. Tuttavia, tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta del secolo scorso, la pianificazione nei diversi canali pubblicitari si è fatta sempre più complessa e le abilità richieste agli operatori sempre più specifiche; ciò ha comportato una scissione dell'agenzia pubblicitaria a servizio completo in due diverse realtà: da un lato è sopravvissuta l'agenzia pubblicitaria, con funzioni legate per lo più alla creatività, e dall'altro ha fatto la sua comparsa nel mercato un nuovo attore ovvero il centro media. Quest'ultimo è un operatore con un focus sulla pianificazione e sull'acquisto di spazi nei media, ivi compresa la gestione della campagna e la misurazione dei risultati, che però offre al cliente anche servizi legati all'elaborazione strategica della comunicazione. Infine, tra i player tradizionali figurano le agenzie specializzate in determinati campi del marketing come, ad esempio, le relazioni pubbliche, il design, il branding etc. Gli attori finora esposti hanno dovuto affrontare una trasformazione notevole a seguito della rivoluzione digitale, che spesso ha messo in luce la difficoltà di molti operatori ad evolversi e ad adattarsi a nuove dinamiche competitive, soprattutto per ciò che concerne i nuovi mezzi digitali. In particolare, le routine e le culture consolidate, l'inidoneità delle strutture e le dimensioni aziendali di tali agenzie, per lo più grandi, hanno costituito un ostacolo al cambiamento, ancorando molte realtà ad una visione troppo "analogica" della

comunicazione, distante dalle logiche di interattività e velocità che caratterizzano i social e i nuovi media. Un altro fondamentale cambiamento nel panorama dell'offerta di servizi di comunicazione a seguito della rivoluzione digitale è stata la comparsa di nuovi attori; tra questi si annoverano di prassi le agenzie digitali, tuttavia Ceccotti (2018) inserisce in questa classificazione anche le piattaforme automatizzate e gli over the top (Google e Facebook). Le prime sono una conseguenza del rapido progresso di internet, dove la frammentazione degli spazi multimediali online ha favorito il sorgere di piattaforme per il programmatic advertising che permettono di svolgere indirettamente le attività di media planning e media buying (ovvero senza negoziare direttamente con gli editori l'acquisto). Gli over the top sono, invece, "fornitori di servizi di comunicazione che si appoggiano a reti esistenti per il trasporto di dati" (Ceccotti 2018), primi fra tutti Google e Facebook che nel tempo sono diventati partner di comunicazione imprescindibili per agenzie, imprese e consumatori, favorendo la digitalizzazione di tutti gli attori coinvolti. In particolare, Google, principale motore di ricerca al mondo, detiene il quasi monopolio della search engine advertising ed è molto utilizzato anche per la display advertising. D'altro canto, Facebook, con la funzione Facebook ads, è uno strumento di advertising molto utilizzato; inizialmente come forma di display advertising si è poi evoluto in altri formati e funzionalità (post sponsorizzato, carosello etc.). Uno dei vantaggi offerti da questa forma di advertising è il fatto di profilare con un buon grado di precisione la target audience a cui ci si intende rivolgere, non solo dal punto di vista demografico e geografico ma anche comportamentale. Inoltre, Facebook offre alle imprese la possibilità di creare una pagina aziendale, ovvero un mezzo owned a disposizione dell'impresa. Le agenzie digitali, vista la loro centralità nel presente elaborato, verranno analizzate separatamente nel successivo paragrafo.

3.1.1 L'agenzia digitale[18]

La figura dell'agenzia digitale si affaccia al mercato della comunicazione in Italia durante le prime fasi della rivoluzione digitale, alla fine degli anni Novanta del secolo scorso, in concomitanza con la diffusione del web 1.0 e dell'impiego commerciale di internet, momento in cui le imprese e i professionisti iniziano ad intuire le potenzialità insite nell'interattività dei mezzi digitali. Questi attori nascono come web agency ovvero come operatori con una forte connotazione tecnica, proveniente dal mondo dell'informatica, e con un'offerta di servizi

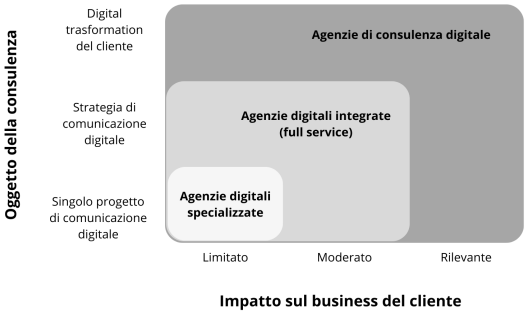
[18]Data la scarsità di fonti accademiche e manageriali, soprattutto in riferimento al contesto italiano, il presente paragrafo riporta le classificazioni e le considerazioni espresse da Ceccotti (2018).

altrettanto tecnica legata, ad esempio, alla costruzione di siti web e alle prime campagne di display advertising (per lo più banner). Queste realtà hanno conosciuto una forte crescita iniziale, sostenuta dall'assenza di rilevanti barriere all'entrata, che ha permesso anche a piccole agenzie poco strutturate di farsi strada nel settore della comunicazione. Inoltre, la new economy ha favorito la popolarità di queste realtà, dove il costo contenuto dei servizi offerti e la conoscenza specifica di canali ancora sconosciuti alle imprese costituivano importanti punti di forza della loro value proposition. Tuttavia, il fatto che i clienti delle neonate agenzie digitali non conoscessero logiche e linguaggi dei nuovi media ha generato, inizialmente, una serie di conflitti relazionali tra i due soggetti; la diffusione dei canali digitali, la maggiore consapevolezza delle relative logiche di funzionamento e l'ampliamento della gamma di servizi offerti da parte di questi operatori ha favorito, nel tempo, l'appianamento di tali divergenze. Ad oggi, il panorama comunicativo italiano, e mondiale in generale, si è notevolmente evoluto e con esso il numero e la tipologia di attori che assistono le imprese in ambito digitale. Tale proliferazione genera alcune criticità in ambito accademico, soprattutto tenendo conto del fatto che la letteratura in materia è estremamente scarsa e, dove presente, focalizzata sulle differenze tra queste agenzie e quelle tradizionali. Ciò rende complesso non solo delineare le caratteristiche di queste realtà ma anche fornire una definizione chiara e accreditata delle stesse; è bene innanzitutto specificare che l'aggettivo "digitale" non identifica in modo univoco la tipologia di attore a cui ci si riferisce indicando, al contrario, realtà anche molto diverse tra loro. Si possono comunque evidenziare alcuni tratti comuni all'agenzia digitale in senso lato, ovvero il dominio digitale, l'elevata componente tecnologica, i processi decisionali data driven, la struttura organizzativa agile e l'alto grado di collaborazione interna. Si potrebbe argomentare che ciò che distingue realmente un'agenzia digitale da un'agenzia tradizionale con un'integrazione di funzioni digitali sia il modo in cui le campagne vengono implementate e i risultati raggiunti, oltre che un onnipresente focus sui nuovi media e sul consumatore.

É stata dunque elaborata una classificazione sulla base di due criteri, ovvero l'oggetto della consulenza (la transizione digitale dell'azienda, l'elaborazione di una singola campagna etc.) e l'impatto sul business del cliente (in termini di conseguenti cambiamenti nell'organizzazione aziendale, della portata dell'investimento, della prospettiva temporale e dei risultati economici e competitivi attesi). Tale distinzione è riportata in Figura 3.1 e prevede la distinzione di 3

tipologie di attori: l'agenzia digitale specializzata, l'agenzia digitale integrata e l'agenzia di consulenza digitale.

Figura 3. 1 Classificazione delle agenzie digitali



Fonte: Ceccotti (2018)

L'*agenzia digitale specializzata* comprende operatori caratterizzati da un'elevata specializzazione in un campo circoscritto del digital marketing, di cui possiedono una profonda conoscenza. Ne consegue che i servizi offerti sono limitati a tale area e prevedono, generalmente, l'implementazione di singoli progetti (ad esempio il sito web o la SEO) e non un'elaborazione strategica a lungo termine. In virtù di questo ristretto campo di azione anche l'impatto sull'impresa sarà limitato; è richiesto un investimento relativamente contenuto (e comunque inferiore a quanto previsto per le due tipologie di agenzia illustrate in seguito), con effetti economici e competitivi attesi contenuti in un orizzonte temporale di breve/medio periodo. Si tratta della tipologia di agenzia digitale caratterizzata dalla maggiore frammentazione, a causa delle numerose specializzazioni che rendono pressoché impossibile individuare tutte le diverse tipologie. Ne sono un esempio le web agencies (generalmente incentrate su e-commerce, siti web, display advertising etc.) le agenzie SEM (focalizzate su SEO e SEA), le agenzie social (con specializzazione nella gestione dei social media) e le agenzie di performance marketing (finalizzate alla conversione sulla base dei dati, attraverso attività di e-mail marketing, retargeting etc.). Se da un lato l'iper specializzazione consente di affrontare con prontezza e rapidità i cambiamenti nel settore della comunicazione, adattandosi alle necessità emergenti di clienti e consumatori, dall'altro lega questo tipo di operatori ad un vantaggio competitivo continuamente minacciato da realtà maggiormente integrate che, nel tempo, arrivano spesso ad offrire la stessa consulenza arricchita da numerosi altri servizi. Per questo motivo vengono identificati tre principali percorsi per la sopravvivenza delle agenzie digitali specializzate: la crescita, con successiva acquisizione da parte di altre società o holding,

il posizionamento di nicchia oppure l'allargamento delle competenze e dei servizi offerti avvicinandosi a quella che verrà di seguito descritta come *agenzia digitale integrata o full service.* Quest'ultima si propone come partner dell'impresa inserzionista nella definizione e nella realizzazione di una strategia di comunicazione digitale che ha come ultimo scopo il consolidamento di una relazione tra il brand e il consumatore. In questo caso, l'impatto sull'attività del cliente è moderato, richiede risorse superiori rispetto alla fattispecie descritta in precedenza e può richiedere alcuni cambiamenti nella struttura organizzativa aziendale; inoltre, dal momento che l'oggetto della consulenza è l'elaborazione strategica, anche l'orizzonte temporale di riferimento aumenta. In generale, questo tipo di operatori è il frutto di integrazioni operate da agenzie con ambiti di attività ristretti che, nel tempo, hanno arricchito la propria proposta con nuovi servizi per consulenze sempre più complete e competitive. Queste agenzie vengono anche definite full service in quanto si offrono di seguire il cliente in tutte le fasi della strategia di marketing digitale e multicanale. L'ultima tipologia di operatori identificata, ovvero le *agenzie di consulenza digitale*, esulano in parte dal significato di "agenzia di comunicazione digitale" così come inteso nel presente elaborato, in quanto si presentano più come figure di supporto alla transizione digitale dell'impresa, legata non solo alle sfere della comunicazione e del marketing. In questo caso l'impatto sul business è rilevante, dal momento che la trasformazione digitale richiede una rivoluzione del sistema impresa, implementata in un medio/lungo periodo con un rilevante apporto di risorse finanziarie, umane e organizzative con rilevanti conseguenze economiche e competitive attese[19]. Esempi di agenzie di consulenza digitale sono i system integrator e le agenzie internazionali focalizzate sulle infrastrutture digitali, oltre che sulla comunicazione.

In generale, il settore della agenzie digitali in Italia sta assistendo ad una polarizzazione: da un lato ci sono le agenzie integrate di grandi dimensioni, mentre dall'altro le agenzie di piccole dimensioni iper specializzate; le realtà di medie dimensioni, prive di un'identità precisa, sembrano destinate a sparire. Per quanto riguarda la minaccia competitiva a queste realtà è necessario operare una distinzione. Le agenzie di consulenza digitale si trovano a competere per lo più con società di consulenza, anch'esse votate ad assistere e accompagnare il cliente nella trasformazione digitale. Per quanto riguarda le agenzie digitali integrate i principali concorrenti sembrano essere le agenzie pubblicitarie, di public relations e iper specializzate per

[19]La trasformazione digitale delle imprese è stata trattata nel Capitolo 2 del presente elaborato.

quanto riguarda la definizione di strategie comunicative digitali, mentre la minaccia da parte dei centri media è contenuta dal momento che, in Italia, questi sono ancora focalizzati sui media tradizionali. Infine, le agenzie digitali specializzate trovano il principale concorrente in operatori altrettanto specializzati e con lo stesso focus di attività; tuttavia, attori da non sottovalutare dal punto di vista della concorrenza sono anche i freelancer e le piccole agenzie, in quanto mettono in discussione il vantaggio competitivo dovuto al basso prezzo della consulenza. Un ulteriore tema interessante è quello che riguarda le relazioni tra gli operatori del settore, ovvero i legami orizzontali di settore. Le agenzie digitali si caratterizzano per una tendenza alla collaborazione e superiore rispetto ai player tradizionali; ciò è probabilmente imputabile alla diversa cultura d'impresa, più agile e flessibile, di queste realtà che, a causa della propria specializzazione, hanno l'abitudine a vedere il proprio contributo integrato in progetti più ampi. Tra i rapporti più frequenti si evidenziano quelli che intercorrono tra le agenzie digitali specializzate e le agenzie pubblicitarie o di pubbliche relazioni tradizionali; in questo caso, le prime colmano le lacune delle seconde in aree specifiche di progetti più ampi, spesso senza che il cliente ne sia a conoscenza. È opinione diffusa che tale cooperazione diverrà sempre più sporadica a seguito della quasi obbligata trasformazione digitale delle agenzie tradizionali, le quali acquisiranno le conoscenze e le risorse necessarie per gestire internamente canali e strumenti digitali; è fatta salva la circostanza in cui l'apporto esterno sia talmente avanzato, dal punto di vista tecnologico, o talmente iper specializzato da dover essere necessariamente acquistato esternamente, tuttavia, in tal caso, la consulenza sarebbe resa nota al cliente, in modo che ne possa apprezzare l'elevato valore aggiunto. Infine, una collaborazione pressoché obbligata è quella con i già citati over the top - Google e Facebook - che, nonostante per certi versi costituiscano una minaccia per l'agenzia digitale, offrono servizi complementari imprescindibili nell'attuale panorama comunicativo.

3.1.2 Evoluzione del settore della comunicazione e problematiche emergenti

Vernuccio e Ceccotti (2015) sottolineano come l'evoluzione dello scenario della comunicazione, sia per quanto riguarda il consumatore sia per quanto riguarda i media, abbia comportato importanti sfide manageriali per gli operatori del settore, di natura tanto strategica quanto organizzativa. Le prime sono riconducibili a 4 temi fondamentali: i nuovi paradigmi del brand management, le nuove questioni in tema di creatività, la maggiore complessità nel media planning e le criticità per ciò che riguarda le metriche e le misurazioni. Il nuovo panorama della

comunicazione di marketing si caratterizza per la ricerca dell' engagement del consumatore e della co - creazione con questo, caratteristiche che hanno portato ad una ridefinizione del concetto di brand management, a favore di nuovi paradigmi basati sul dialogo diretto con il cliente, la trasparenza e l'apertura. Ciò costituisce un'importante sfida per gli operatori del settore, in particolare per le agenzie tradizionali, a cui viene richiesto di realizzare contenuti sempre più creativi e coinvolgenti per mantenere l'attenzione e l'interesse dei consumatori. Viceversa, le agenzie digitali considerano l'innovazione del classico modello di brand management una parte fondamentale del proprio business, ritenendo dunque di essere dei partner fondamentali per le imprese inserzioniste. Il secondo tema riguarda le nuove problematiche relative alla creatività, causate dal fatto che, ad oggi, il consumatore sia iperconnesso, abituato a fruire di stimoli provenienti da un numero sempre crescente di canali, in qualsiasi momento e costruiti sulle sue preferenze. Ciò comporta che egli si aspetti di ricevere messaggi personalizzati al momento giusto, coerenti con le logiche del canale di riferimento, e che stimolino una sua partecipazione attiva. Come appare logico ciò costituisce un ostacolo non indifferente per i professionisti, soprattutto per le agenzie tradizionali, che talvolta faticano ad abbracciare la logica di cross-medialità tipica dei nuovi media e a coinvolgere attivamente il consumatore, a causa di una visione della comunicazione unidirezionale, tipica dei media tradizionali. Le agenzie digitali dimostrano invece un' apertura e una predisposizione alla collaborazione, tanto con i consumatori quanto con gli altri operatori del settore. Inoltre, le agenzie digitali identificano nella continua disponibilità di dati sul comportamento del consumatore un'opportunità per offrire contenuti su misura e sempre rilevanti, attraverso attività data driven come, ad esempio, il retargeting. La terza sfida strategica identificata da Vernuccio e Ceccotti (2015) è la maggiore complessità dell'attività di media planning, dovuta alla preoccupazione per l'ottimizzazione della pianificazione e alla necessità di fortificare la visione strategica nella gestione dei diversi canali. Tale problematica è sollevata soprattutto dai centri media, che sottolineano come sia richiesta dal settore l'implementazione di tecniche innovative per la pianificazione e l'acquisto di spazi nei diversi mezzi; ne è un esempio la pianificazione umana ovvero una tecnica di media planning basata sull'abbinamento tra i profili valoriali dei consumatori e quelli delle aziende. Infine, le studiose sottolineano le criticità legate alle difficoltà di elaborare un ecosistema di metriche e di misurazioni che permetta una valutazione omogenea delle attività di comunicazione, situazione aggravata dalla richiesta di risultati evidenti a breve termine da parte degli inserzionisti. Le

agenzie tradizionali ritengono che il nuovo ecosistema delle misurazioni dovrebbe dare maggiore peso all'aspetto qualitativo e al valore emozionale dei contenuti diffusi, attribuendo la colpa dell'eccessivo focus su aspetti qualitativi alle agenzie digitali. D'altro canto, le agenzie digitali ritengono fondamentale l'elaborazione di sistemi di misurazione validi sia per l'online che per l'offline, sfruttando le potenzialità dei big data, che dovrebbero essere colte anche dalle imprese inserzioniste.

Come accennato inizialmente, le sfide manageriali per gli operatori del settore non sono di natura unicamente strategica ma anche organizzativa. In particolare le studiose evidenziano tre dimensioni fondamentali del problema: la richiesta di nuove competenze, l'integrazione tra online e offline e l'evoluzione dei ruoli di comunicazione. In risposta alle sfide strategiche sopra riportate, agli operatori del mercato viene richiesto di sviluppare nuove capacità digitali e di networking per adattarsi alle logiche attuali. Le prime vengono suddivise in tre dimensioni: capacità tecniche (per comprendere e padroneggiare le logiche di funzionamento dei diversi media), capacità di marketing analytics (per convertire la grande quantità di dati sul consumatore raccolti dai canali digitali in insights utili ai fini di marketing) e capacità sociali (per sostenere una strategia di brand management credibile, basata sul rapporto diretto con il consumatore). Le capacità di networking risultano invece fondamentali per coordinarsi con i diversi operatori del settore; infatti, negli anni, gli inserzionisti si sono rivolti ad un numero crescente di partner per lo sviluppo di campagne di marketing integrate, superando la logica diadica cliente - agenzia in favore della costruzione di un *network di comunicazione* (Ceccotti, Vernuccio e Mattiacci 2019). Le agenzie tradizionali ritengono fondamentale l'acquisizione delle capacità tecniche necessarie per sfruttare a pieno le opportunità dei nuovi media; a tal fine, sottolineano la necessità di arricchire l'organico con figure professionali che possiedano adeguate conoscenze circa i nuovi canali. Inoltre, emerge la necessità di migliorare le capacità di networking di queste realtà, storicamente caratterizzate da una limitata propensione alla collaborazione (Mallia e Windels 2011). I centri media ritengono invece che, nonostante l'acquisizione di competenze tecniche sia fondamentale, la vera sfida riguardi lo sviluppo di capacità di marketing analytics al fine di comprendere il comportamento dei consumatori. Le agenzie digitali ritengono, invece, di padroneggiare tali capacità, dato il focus professionale sul digital marketing e l'elevato grado di flessibilità e apertura che le caratterizza. Tali realtà sottolineano l'inadeguatezza delle capacità possedute dagli inserzionisti, in quanto spesso

possiedono conoscenze limitate circa le potenzialità dei nuovi media, che impediscono di sfruttare a pieno le potenzialità di questi canali. La seconda sfida organizzativa indicata da Vernuccio e Ceccotti (2015) riguarda l'integrazione tra le sfere di comunicazione online e offline e viene spiegata da due dimensioni, una inter organizzativa (comune a tutti gli operatori) e una intra organizzativa (rilevante per i player tradizionali). La prima si riferisce alla già citata necessità di incoraggiare lo sviluppo di una collaborazione tra i diversi attori del settore e tra i partner di comunicazione e gli advertisers. La prospettiva intra organizzativa fa invece riferimento alla necessità, per gli operatori tradizionali, di riorganizzare la struttura interna, includendo nuove risorse, nuove competenze e riducendo la gerarchia a favore di team professionali collaborativi. Infine, le studiose evidenziano come nel settore della comunicazione si stia assistendo ad un'evoluzione dei ruoli, in particolare, ad un ampliamento e ad un'iper specializzazione degli stessi. In riferimento all'ampliamento dei ruoli l'elemento centrale è l'evoluzione del consumatore, che diviene protagonista e co - creatore dei messaggi; mentre le agenzie digitali hanno sempre posto il consumatore al centro della propria value proposition, e risultano quindi più preparate a questo cambiamento, i partner tradizionali stanno ancora cercando di elaborare la strategia migliore per affrontare questa trasformazione. In generale, nel mercato della comunicazione si evidenziano trend opposti: alcuni operatori cercano di integrare maggiori funzionalità, ampliano il loro raggio di azione, mentre altri si focalizzano in ambiti ristretti, puntando sull'iper specializzazione.

Accanto alle sfide e ai cambiamenti, nel settore della comunicazione sono emerse nel tempo alcune problematiche, in parte già affrontate in precedenza, che hanno avuto importanti conseguenze nel rapporto tra agenzia e cliente. Ceccotti, Vernuccio e Mattiacci (2019) evidenziano le principali criticità in riferimento all'attuale mercato della comunicazione in Italia; nello specifico, i principali cambiamenti avvenuti in seguito a due eventi fondamentali: la rivoluzione digitale e la crisi economica. Gli studiosi lamentano un'assenza di ricerche sul rapporto tra il cliente e la relativa agenzia in riferimento al contesto italiano (in quanto generalmente i campioni appartengono al Regno Unito o agli Stati Uniti), nonostante si tratti di una prospettiva culturale che vale la pena approfondire per diverse ragioni. Innanzitutto, rispetto agli altri Paesi europei, l'Italia ha subito gli effetti più marcati della crisi economica nel settore della comunicazione, con una conseguente riduzione della spesa pubblicitaria. Inoltre, nonostante la televisione rimanga il principale canale di comunicazione, la spesa in digital

advertising ha superato quella in media tradizionali. Tuttavia, a differenza di Paesi come la Francia o il Regno Unito, l'Italia dimostra di non aver ancora raggiunto la maturità digitale, con un processo di lenta digitalizzazione ancora in corso. Come si è detto, l'effetto congiunto di rivoluzione digitale e crisi economica ha dato origine a importanti criticità, raggruppabili in 6 temi fondamentali:

- *Complessità* dello scenario comunicativo italiano, a seguito della crescita esponenziale dei touchpoint tra impresa e consumatore e del numero di agenzie specializzate, unitamente al nuovo ruolo assunto dal consumatore (sempre connesso, informato, attivo e multicanale);
- *Liquidità* ovvero una minore distinzione dei confini tra oggetti e soggetti di comunicazione. Intesa in termini di integrazione tra touchpoint, ampliamento della gamma di servizi offerta dalle agenzie tradizionali e scomparsa dell'affinità dimensionale tra agenzia e cliente[20];
- *Velocità* della comunicazione, dal punto di vista del consumatore (ricezione e consumo immediato degli stimoli con conseguente esaurimento dell'interesse), dell'impresa inserzionista (ricerca immediata di risultati oggettivi e maggiore frequenza di richiesta di campagne pubblicitarie) e dell'agenzia (riduzione del tempo intercorrente tra brief e uscita della campagna e media planning/buying in tempo reale);
- *Misurabilità* grazie alla disponibilità di dati che rendono possibile l'ottimizzazione delle campagne digitali in tempo reale, con decisioni basate su misurazioni oggettive e non più su stime;
- *Evoluzione del cliente* dell'agenzia, con imprese focalizzate sui risultati di breve periodo e sull'acquisizione di nuove capacità e competenze circa aspetti digitali tecnici (attraverso, ad esempio, l'assunzione di giovani professionisti qualificati);
- *Riduzione del budget* conseguente sia al periodo di crisi sia ai cambiamenti nel rapporto tra cliente e agenzia.

[20]Per scomparsa dell'affinità dimensionale tra agenzia e cliente si fa riferimento al fatto che, mentre in passato vi era corrispondenza tra le dimensioni della domanda e dell'offerta di servizi di comunicazione (ovvero grandi agenzie servivano grandi imprese e viceversa) ad oggi tale esclusività è venuta meno. Le grandi agenzie si interessano anche a imprese di piccole dimensioni, in modo da far fronte ai costi fissi e agli eccessi di produttività interni, e le grandi imprese ricercano con maggiore frequenza il contributo di piccole agenzie, mossi dalla loro conoscenza e competenza in ambito digitale (Ceccotti, Vernuccio e Mattiacci 2019, Ceccotti 2018).

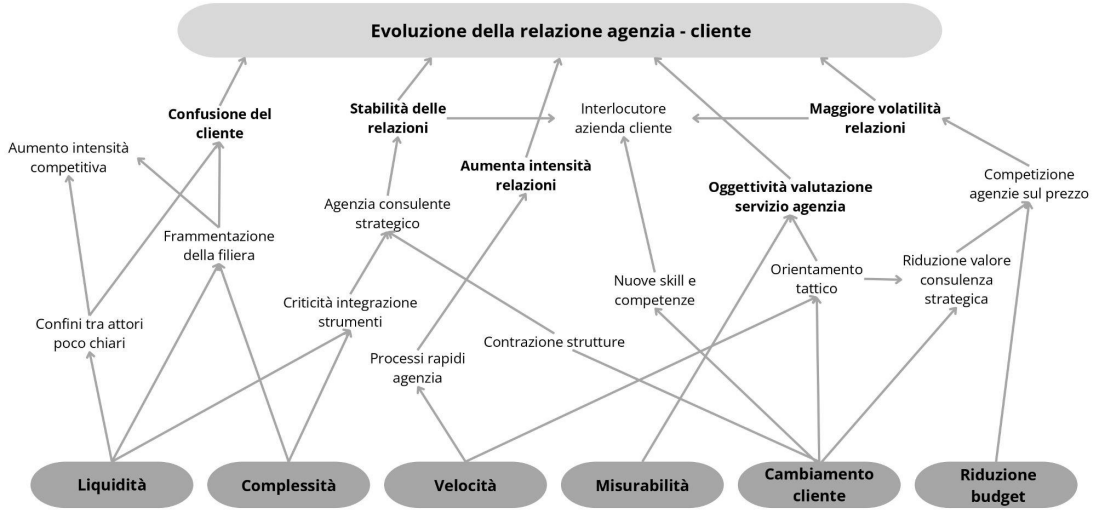
Uno degli effetti congiunti più rilevanti di questi cambiamenti è stata la crescita delle agenzie digitali nel panorama italiano. Esse contribuiscono attivamente all'economia del Paese sia direttamente che indirettamente, stimolando gli investimenti lungo la filiera da parte di clienti, dipendenti e fornitori. In particolare, i principali servizi offerti da tali agenzie riguardano lo sviluppo di siti web, la gestione dei social media, lo sviluppo di e-commerce e ulteriori servizi di marketing digitale (Redazione Economia 2020). A proposito degli effetti sul panorama dei servizi di comunicazione, l'evoluzione delle imprese inserzioniste si è tradotta nello sviluppo di un orientamento tattico, piuttosto che strategico, da parte delle stesse nei confronti del brand. Tale orientamento è focalizzato sul risultato misurabile e immediato, nei confronti del quale le impostazioni strategiche passano in secondo piano, venendo adattate in base agli esiti osservabili. Ciò significa anche l'adozione di logiche votate all'engagement, alla conversione e all'acquisto che, tuttavia, non sempre si accompagnano alla fidelizzazione e al consolidamento della brand equity. Inoltre, l'orientamento tattico verso il brand ha comportato un cambiamento nell'allocazione delle risorse destinate al marketing: le imprese hanno iniziato a prediligere investimenti in canali che offrissero prove concrete e rapide della loro efficienza, ovvero in media digitali, a scapito di quelli tradizionali. Come appare evidente, ciò ha stimolato una crescita di attori specializzati nei nuovi media, le agenzie digitali per l'appunto, che hanno peraltro beneficiato degli effetti della crisi, in quanto la contrazione della spesa in comunicazione è andata a svantaggiare gli attori tradizionali, per i motivi sopra esposti. D'altra parte, si tenga presente che la riduzione del budget dei clienti ha acceso la competizione di prezzo tra le agenzie e, anche da questo punto di vista, le agenzie digitali ne hanno tratto beneficio, poiché gli investimenti richiesti rispetto agli altri attori del mercato sono generalmente minori (Ceccotti 2018).

3.1.3 Il cambiamento nel rapporto tra agenzia e cliente

I cambiamenti che hanno interessato il mercato della comunicazione italiano a seguito della rivoluzione digitale hanno avuto importanti conseguenze anche in riferimento al rapporto tra i clienti e le agenzie, illustrati in Figura 3.2. Nello specifico, Ceccotti, Vernuccio e Mattiacci (2019) evidenziano alcuni temi di evoluzione principali, effetto dei cambiamenti nello scenario descritti in precedenza, che hanno portato a nuove dinamiche relazionali tra i professionisti del settore e le imprese inserzioniste. Innanzitutto, la complessità e la liquidità del nuovo scenario della comunicazione si sono tradotte in una *confusione del cliente*. In altre parole, il

moltiplicarsi di canali e strumenti di marketing ha comportato un aumento esponenziale nel numero e nella tipologia di attori presenti nel mercato che, unitamente al venire meno dei confini tra i diversi operatori, ha reso complesso per le imprese riuscire ad identificare la giusta agenzia a cui rivolgersi. In particolare, le agenzie digitali evidenziano come i clienti fatichino a valutare correttamente il contributo che esse possono offrire, soprattutto nel caso in cui esso si riferisca ad attività più strategiche e meno quantitative, come nel caso del branding.

Figura 3.2 Evoluzione delle relazioni agenzia - cliente



Fonte: Ceccotti (2018)

Una delle conseguenze più rilevanti della velocità che contraddistingue le comunicazioni, e l'operato di clienti e agenzie, è stata l'*aumento dell'intensità della relazione* tra queste figure. Nello specifico, la tendenza ad implementare sempre più campagne di marketing, in tempi sempre più ridotti, e con un riscontro sempre più immediato dei risultati raggiunti, ha comportato una maggiore frequenza degli incontri tra agenzia e cliente rispetto al passato, dove erano riferiti unicamente a specifici momenti nella messa a punto delle compagne (ovvero il brief, la proposta e l'approvazione finale). I nuovi canali digitali hanno permesso di misurare quantitativamente le attività di marketing, offrendo immediato riscontro dei risultati raggiunti; ciò ha permesso una maggiore *oggettività nella valutazione dei servizi offerti dall'agenzia* ma ha anche incoraggiato la focalizzazione dei clienti sui risultati a breve termine, a scapito della componente umana, affettiva e soggettiva che in passato rivestiva un ruolo fondamentale nel rapporto tra cliente e agenzia. Ciò è particolarmente vero per le agenzie digitali, che hanno fatto della possibilità di visualizzare dati e risultati concreti, il cuore della propria attività. Il cambiamento nella figura delle imprese clienti si è accompagnato ad una

diminuzione delle strutture di marketing all'interno delle stesse; ciò ha comportato la tendenza all'outsourcing, al delegare a professionisti esterni lo svolgimento di attività di marketing, specialmente se riferite al mondo digitale, a causa delle criticità legate alla sempre più complessa integrazione tra canali e strumenti. A fronte di tale tendenza Ceccotti, Vernuccio e Mattiacci (2019) identificano due effetti opposti nel rapporto tra agenzia e cliente. Il primo è la *maggiore stabilità delle relazioni* che si verifica nel momento in cui gli operatori del mercato, per soddisfare il bisogno di assistenza manifestato dai clienti, si presentano in veste strategica, offrendo loro proposte di business che semplificano la complessità del panorama di marketing e comunicazione odierno, con contributi consistenti e consulenze altamente professionali. Nello specifico, coloro che hanno seguito questa tendenza in Italia sono stati i centri media, le agenzie di consulenza digitale e le agenzie digitali integrate che, con una proposta full service, alleggeriscono le imprese inserzioniste dagli oneri di scelta dei canali, pianificazione e coordinamento. L'effetto opposto al primo è rappresentato da un'*elevata volatilità delle relazioni*, che si verifica a causa della competizione di prezzo e della riduzione della valenza strategica delle consulenze dei professionisti. Nello specifico, la frammentazione della filiera dei servizi di comunicazione comporta una maggiore concorrenza tra gli operatori che, unitamente ad un mercato nazionale a lenta crescita, ha concentrato l'attenzione dei clienti sul prezzo, innescando una competizione basata su questo attributo. Una delle conseguenze è la visione dell'agenzia come un fornitore, facilmente sostituibile con uno più conveniente, nel momento in cui essa si presenta come mero esecutore di un servizio e non come consulente strategico. Parte della colpa di tale atteggiamento è però attribuita anche alle imprese stesse, in quanto il management tende a sottovalutare i costi del cambiamento d'agenzia. Infatti, a prescindere dall'impatto economico, che può essere anche contenuto se non vantaggioso, modificare frequentemente la strategia di marketing comporta importanti rischi, in termini di perdita di credibilità e di brand equity nel lungo periodo. Nel rapporto cliente - agenzia i cambiamenti nel management e l'esperienza di marketing del cliente variano sensibilmente a causa di alcuni fattori. Nel caso in cui l'agenzia si presenti con una forte connotazione strategica, a cui si associa una più stabile relazione, la probabilità che si interfacci con il top management dell'impresa cliente è molto elevata; viceversa, rapporti molto volatili si traducono in un progressivo abbassamento del livello di management con cui l'agenzia si trova ad avere a che fare, con importanti conseguenze nella gestione della relazione. Inoltre, la rivoluzione digitale, specie nelle sue ultime fasi, si è spesso accompagnata ad un aumento delle competenze digitali

all’interno delle imprese inserzioniste, con un rinnovo del management aziendale. Alcune criticità sono sorte nel momento in cui le maggiori conoscenze specifiche di media, canali e logiche non si sono accompagnate ad un'altrettanta esperienza manageriale; ciò si è verificato in particolare con l'assunzione di manager di giovane età, con limitate esperienze in termini di rapporti professionali, che si sono trovati ad avere a che fare con le figure più mature ed esperte delle agenzie.

3.2 Il rapporto tra agenzia di marketing e cliente

Prima di addentrarsi nell'approfondimento del tema del presente capitolo, ovvero il rapporto tra agenzia di marketing e cliente, è necessario fare due premesse fondamentali. La letteratura in tema di agenzie digitali è estremamente scarsa e, per ciò che concerne il rapporto tra questi operatori e i relativi clienti, assente. Tuttavia, come sottolineato in precedenza, si tratta di un operatore centrale all’interno del mercato dei servizi di comunicazione, anche in Italia, a cui si rivolgono sempre più imprese. Per questa ragione la relazione tra agenzia e cliente è stata trattata alla luce delle fonti accademiche disponibili, storicamente riferite ad agenzie tradizionali, per poi arricchire la ricerca con una nuova prospettiva di analisi riferita, per l’appunto, alle agenzie digitali attraverso lo svolgimento di un’indagine empirica. Similmente, la letteratura in tema di agenzia non ha operato, nel tempo, distinzioni in merito alle dimensioni dei clienti; vi è dunque un’assenza di ricerche incentrate sul rapporto tra agenzie di comunicazione e piccole e medie imprese. Per tale ragione, l’analisi della letteratura è stata condotta senza avere la possibilità di trarre conclusioni in merito a differenze tra PMI e grandi imprese o alle peculiarità di queste realtà nel rapporto con le agenzie. Anche in questo caso, è stata la ricerca empirica a fornire la possibilità di analizzare un tema così specifico.

L’importanza del rapporto tra cliente e agenzia di marketing è stata da tempo accertata in letteratura, con i primi studi relativi agli anni Cinquanta del secolo scorso e un incremento nell’interesse accademico in concomitanza con lo scoppio della rivoluzione digitale, intorno agli anni Novanta. Quest’ultima ha avuto importanti conseguenze, in quanto l’evoluzione dei media e dei consumatori ha messo in luce nuove dinamiche relazionali tra gli attori della comunicazione e i loro clienti (Ceccotti, Vernuccio e Mattiacci 2019). Infatti, lo scenario di marketing più complesso, il nuovo assetto economico, la riduzione del budget dei clienti (con conseguente allocazione delle risorse in media che favorissero immediati ritorni sugli investimenti), la richiesta di servizi sempre più completi e la rivoluzione tecnologica hanno

innescato nuove tensioni tra le imprese e le agenzie. Tali tensioni hanno aumentato il fenomeno dello *switching* ovvero il fallimento della relazione per ragioni esterne o, più frequentemente, ascrivibili alla relazione stessa; ciò ha comportato un aumento dell'interesse accademico per il rapporto tra agenzia e cliente, con lo scopo di comprendere le caratteristiche e le motivazioni alla base della rottura (Sekely e Blakney 1996). Ciò è motivato anche dall'elevata importanza strategica rivestita da tale partnership, tanto per l'impresa, che beneficia di successi aziendali, quanto per l'agenzia, che ottiene stabili flussi di guadagno, prestigio e maggiori margini di profitto (è infatti dimostrato che, i clienti impegnati nella relazione tendono a mantenerla anche a fronte di aumenti di prezzo). Comprendere le dinamiche di tale rapporto è fondamentale anche in virtù del fatto che la conclusione dello stesso comporti notevoli dispendi di risorse da ambo le parti; a tal proposito si parla di *switching costs* consistenti nel tempo, nell'impegno, nel denaro e nel peso psicologico associati all'instaurare un rapporto con una nuova agenzia e nei benefici persi a seguito della conclusione del precedente rapporto professionale (Davies e Prince 2011).

In generale, il rapporto agenzia - cliente comprende sia aspetti di natura relazionale, su cui si concentra il presente elaborato, sia di natura contrattuale, che concorrono alla costruzione di un legame duraturo e all'elaborazione di campagne di successo. Il rapporto tra questi soggetti è un tipico esempio di marketing relazionale, in cui le diverse fasi di collaborazione corrispondono alle fasi del ciclo di vita della relazione: selezione, sviluppo e rottura (Triki, Redjeb e Kamoun 2007). Per questo motivo, la letteratura focalizzata sulla relazione è storicamente concentrata su tre temi fondamentali (Verčič, Tench e Verčič 2018):

- I criteri di selezione di un'agenzia da parte del cliente;
- I fattori che influiscono sulla relazione tra cliente e agenzia;
- Le ragioni che portano alla conclusione della relazione tra cliente e agenzia (ovvero lo switching).

Lo studio di Turnbull e Wheeler (2016) evidenzia come le aspettative delle imprese nella scelta dell'agenzia siano riconducibili a 4 diverse macro categorie: abilità, affinità, funzionalità e prospettiva. Innanzitutto le imprese scelgono le agenzie sulla base delle *abilità* dimostrate ovvero della loro abilità creativa. Questa risulta essere il primo criterio di selezione del partner e una certa importanza è ricoperta anche da elementi che ne confermano la qualità, come il

numero di premi vinti o la notorietà; risultati simili vengono raggiunti da Arul (2010), che riporta la creatività tra i fattori principali che concorrono alla scelta del professionista a cui rivolgersi. Similmente, la ricerca di Verčič, Tench e Verčič (2018) evidenzia come, per le imprese clienti, la creatività e l'innovazione siano la ragione principale alla base della decisione di assumere un'agenzia. La creatività è, in realtà, un tema ricorrente negli studi focalizzati sul rapporto tra impresa e professionisti del marketing, in quanto è un elemento fondamentale nella valutazione della performance dell'agenzia, che incide non solo nella scelta della stessa ma che condiziona anche la relazione in essere. Anche Hughes e Vafeas (2019) evidenziano come la creatività sia uno degli attributi delle agenzie di marketing maggiormente apprezzati e ricercati e una delle ragioni principali che spingono le imprese a delegare esternamente lo svolgimento di alcune attività. In modo analogo nella ricerca di Sekely e Blakney (1996) gli inserzionisti di piccole e medie dimensioni attribuiscono grande rilevanza alla creatività. Tuttavia, Henke (1995) conduce un'interessante analisi dove emerge come le imprese che tendono a cambiare agenzia esprimano una valutazione positiva della qualità creativa della propria agenzia ma, allo stesso tempo, lo ritengano un attributo non particolarmente rilevante all'interno della relazione. Ciò viene spiegato dalla ricercatrice sottolineando come, nella selezione di un'agenzia, la creatività e il riconoscimento della stessa (ad esempio in termini di premi vinti o di notorietà) costituiscono elementi rilevanti, che vengono associati ad una buona performance; tuttavia, man mano che la relazione evolve l'importanza della creatività diminuisce a favore di attributi che riguardano il modo in cui tale relazione viene gestita e i risultati che vengono raggiunti. Turnbull e Wheeler (2016) sottolineano come, nella scelta dell'agenzia, le imprese si aspettino di sperimentare un certo grado di *affinità* con l'agenzia che andranno ad assumere; questa viene intesa sia in termini di chimica interpersonale sia di accordo su aspetti chiave della relazione quali, ad esempio, i costi, l'esperienza, le dimensioni e il personale. Un accordo in termini finanziari è funzionale alla scelta e al successo della relazione in quanto alcune delle ragioni che spingono all'outsourcing delle attività di marketing (soprattutto se digitali) sono l'impossibilità di assumere risorse interne all'impresa e il risparmio economico che deriva dal rivolgersi a consulenti esterni (Verčič, Tench e Verčič 2018). Altrettanto rilevante risulta essere l'esperienza dell'agenzia con il business del cliente, in termini di prodotto, di contesto geografico, di trend di settore etc. In particolare, la rilevanza di tale fattore emerge anche nelle ricerche di Arul (2010) e Henke (1995), in cui il 68% delle imprese lo ritiene un fattore importante nella relazione. Nello studio di Verčič, Tench e Verčič (2018)

l'esperienza dell'agenzia con un certo mercato o contesto geografico, insieme al supporto fornito allo svolgimento delle attività aziendali, sono indicati come i fattori principali che spingono il cliente ad affidarsi ad un'agenzia (dopo la creatività). Il tema della *funzionalità* espresso da Turnbull e Wheeler (2016) ha invece a che fare con la ricerca, da parte delle imprese, di partner che offrano efficienti servizi di marketing e attività che vengano percepite come rilevanti. Infatti, le capacità dell'agenzia sono elementi percepiti come estremamente importanti all'interno della relazione, come si evince dallo studio di Henke (1995) in cui buone capacità di marketing, di pianificazione e buona conoscenza dei media vengono ritenute decisive. Di pari passo al possesso di buone capacità la ricercatrice evidenzia l'importanza, dal punto di vista dei clienti, di ottenere un'evidenza dei risultati raggiunti, tema che appare più rilevante che mai nell'odierno contesto di marketing, dominato dai media digitali. Inoltre, Arul (2010) evidenzia come, sempre più spesso, alle agenzie non vengano richieste solo buone performance a livello di singola attività ma anche uno sforzo per integrare i diversi servizi in un'unica proposta, in altre parole il servizio completo. Infine, il tema della *prospettiva* si riferisce alla capacità dell'agenzia di offrire soluzioni strategiche e perfezionare quelle implementate dall'impresa; la capacità di pensiero strategico viene indicato come rilevante attributo di scelta anche da Verčič, Tench e Verčič (2018), insieme all'abilità di comunicare i principali trend e strumenti in voga nel mercato e le relative strategie da perseguire ai vertici aziendali. Numerosi degli elementi finora descritti come criteri di scelta di un'agenzia risultano essere anche fattori estremamente influenti nel rapporto tra agenzia e cliente.

Figura 3.3 Modello concettuale del rapporto agenzia pubblicitaria - cliente

Fonte: LaBahn e Kohli (1997)

Al fine di evidenziare i principali fattori di successo (e di fallimento) nel rapporto cliente - agenzia e di mettere in luce le principali azioni di miglioramento su cui intervenire per mantenerlo LaBahn e Kohli (1997) hanno elaborato un modello della relazione agenzia-cliente, riportato in Figura 3.3, focalizzato sulle percezioni dell'impresa inserzionista circa il proprio rapporto con il professionista esterno di riferimento. Si tratta di uno schema concettuale basato su una tipica teoria del marketing relazionale, ovvero la teoria dell'impegno - fiducia, secondo la quale la buona riuscita di una relazione implica la presenza di due elementi fondamentali, l'impegno e la fiducia. Gli autori definiscono l'*impegno del cliente* come il desiderio di sviluppare e rimanere in una relazione stabile con l'agenzia e la sua fiducia nel suo proseguimento. Si tratta di un obiettivo importante in quanto, generalmente, la relazione costituisce una priorità per l'agenzia ma non per l'impresa. Secondo Verčič, Tench e Verčič (2018) ciò dipende dal fatto che si tratti di un rapporto in cui esiste uno squilibrio di potere: l'impresa non ha bisogno dell'agenzia per continuare ad esercitare la propria attività economica mentre l'agenzia ha nei clienti la propria fonte di guadagno. Di conseguenza, si osserva spesso come i clienti siano più focalizzati al raggiungimento di un risultato che allo sviluppo di una relazione stabile, a differenza dell'agenzia, motivo per cui l'impegno del cliente è un obiettivo così rilevante. La *fiducia del cliente* è invece definita come la volontà dello stesso di affidarsi al giudizio, al consiglio e al comportamento dell'agenzia. Impegno e fiducia sono strettamente correlati, in quanto la fiducia del cliente nell'agenzia incrementa il suo impegno per il proseguimento della relazione, diminuendo gli incentivi a terminarla per rivolgersi ad un altro professionista. Come si evince osservando la Figura 3.3, la fiducia e l'impegno del cliente dipendono dal *rapporto di lavoro* e dalla *performance dell'agenzia*. La letteratura ha ampiamente dimostrato, come verrà illustrato in seguito, come l'insoddisfazione nei confronti di quest'ultima sia tra le principali cause di conflitto e switching da parte del cliente. Secondo LaBahn e Kohli (1997) la performance si articola in due dimensioni: la qualità della creatività e l'implementazione delle campagne di marketing. La prima, descritta come la percezione del livello di qualità della performance dell'agenzia, è già stata trattata in precedenza ed è stato dimostrato come lo standard creativo fornito dal partner ricopra un ruolo fondamentale in questo rapporto professionale. L'implementazione si riferisce invece alla percezione del cliente della misura in cui l'agenzia esegue le campagne di marketing secondo il piano stabilito. Si tratta di una componente della relazione che riflette la tendenza dell'agenzia a rispettare gli accordi presi con il cliente, in termini di qualità, scadenze e budget. Gli studiosi evidenziano

come una percezione positiva della performance dell'agenzia faciliti lo sviluppo della fiducia e dell'impegno dei clienti, rendendo meno attraenti ai loro occhi le alternative professionali. Nello specifico, un'implementazione diligente induce l'impresa a fare affidamento sull'agenzia per campagne future e un buon livello di creatività favorisce la credibilità dell'agenzia e la fiducia nel suo operato. In riferimento al rapporto di lavoro LaBahn e Kohli (1997) evidenziano come le migliori relazioni professionali si caratterizzino innanzitutto per la presenza di un'interazione produttiva. Questa viene definita come la misura in cui l' interazione tra agenzia e cliente risulta essere efficace; è infatti dimostrato come coordinamento efficiente e riunioni produttive aumentino i livelli di soddisfazione del cliente e favoriscano la costruzione della fiducia e dell'impegno. Inoltre, un buon rapporto di lavoro viene definito dagli autori come armonioso, riferendosi in tal caso al conflitto ovvero al livello di disaccordo all'interno della relazione. Maggiore è il livello di disaccordo, specie in riferimento ad obiettivi e strategie di marketing, maggiore è la probabilità che la relazione venga portata a termine.

In generale, il conflitto è un tema ricorrente nella letteratura relativa al rapporto tra cliente e agenzia e uno dei primi ad essere stato analizzato, il che suggerisce come tale relazione possa essere frequentemente problematica (Keegan, Rowley e Tonge 2017). Uno dei fattori di conflitto più frequente riguarda l'insoddisfazione nei confronti della performance dell'agenzia, ivi compresa la mancanza di professionalità e di creatività. Ciò trova riscontro nello studio di Yuksel e Sutton-Brady (2007) e in quello di Verčič, Tench e Verčič (2018) in cui l'insoddisfazione nei confronti dell'operato dell'agenzia e gli errori commessi occupano le prime posizioni nella classifica dei principali fattori di disaccordo. Similmente, la soddisfazione nei confronti delle capacità e conoscenze creative e di marketing vengono indicate da Henke (1995) come importanti predittori delle decisioni di switching da parte dei clienti. Anche lo studio di Davies e Prince (2011), nel mettere in luce i problemi che spesso influenzano la relazione tra cliente e agenzia, fa riferimento a questioni legate alla performance dell'agenzia, quali l'arroganza creativa, il lavoro poco integrato, la mancanza di risultati e la mancata focalizzazione strategica. Peraltro, lo studio evidenzia come i clienti di minori dimensioni tendano ad essere maggiormente focalizzati sulle vendite rispetto alle grandi imprese e, di conseguenza, come l'impatto strategico venga generalmente sottovalutato. Un'ulteriore causa frequente di conflitto riguarda la divergenza di opinioni in merito agli obiettivi delle campagne di marketing; già indicato come motivo di conclusione della relazione da LaBahn e Kohli (1997) la sua rilevanza trova riscontro anche nelle ricerche di Yuksel e Sutton-Brady (2007) e Verčič, Tench e

Verčič (2018); gli autori citati sono inoltre concordi nell'indicare la mancanza di professionalità del personale come un'ulteriore causa di insoddisfazione da parte dei clienti. Ulteriori elementi di conflitto sono da ricercare nella mancanza di conoscenza del business del cliente e nelle incomprensioni finanziarie (Verčič, Tench e Verčič 2018, Keegan, Rowley e Tonge 2017). Infine, il ruolo e i compiti dell'agenzia costituiscono spesso motivo di incomprensione tra gli attori coinvolti che spesso sfocia nel conflitto, come emerge dallo studio di Sekely e Blakney (1996). Gli autori identificano cinque diverse tipologie di ruolo che l'agenzia ha la possibilità di esercitare nel rapporto con il cliente: leader, collaboratore, consulente, servizio occasionale e nessun ruolo. Negli anni, numerosi studiosi hanno sottolineato l'importanza di incoraggiare lo sviluppo di una collaborazione tra l'impresa e l'agenzia; ciò trova giustificazione teorica anche in luce a quanto illustrato in precedenza in riferimento ai cambiamenti avvenuti nel settore della comunicazione. Infatti, si è detto che maggiore è la funzione strategica e di assistenza svolta dall'agenzia, maggiore è la probabilità che tra i soggetti si sviluppi un legame di relazione stabile. Tuttavia, i risultati dello studio di Sekely e Blakney (1996) dimostrano come la maggior parte delle piccole e medie imprese inserzioniste attribuisca all'agenzia un ruolo di leadership, che tende a porre la relazione su un piano transazionale (ovvero l'agenzia che, alla stregua di un fornitore, fornisce un servizio), similmente a quella che, nel paragrafo 3.1.3, è stata indicata come maggiore volatilità della relazione. Tuttavia, gli autori fanno presente come, nel caso delle piccole e medie imprese, la tendenza a indicare le agenzie esterne come leader è motivata da una mancanza di risorse interne, che rende difficile realizzare internamente tali attività.

Riportando l'attenzione al modello di LaBahn e Kohli (1997) e osservando la Figura 3.3, si evince come il rapporto di lavoro e la performance dell'agenzia dipendano dai comportamenti posti in essere dal cliente e dall'agenzia, articolati nelle dimensioni dell'accessibilità e assertività dell'agenzia e dell'accessibilità e indecisione del cliente. Per *accessibilità dell'agenzia* gli autori fanno riferimento alla misura in cui l'agenzia è accessibile e facilmente contattabile. Una bassa accessibilità dell'agenzia comporta limitate interazioni produttive, una bassa qualità creativa e un'inadeguata implementazione; ciò è dovuto al fatto che le difficoltà nel contattare e nell'interfacciarsi con la propria agenzia impedisce lo scambio libero di idee e di informazioni necessarie ad elaborare un'efficace strategia di marketing. Inoltre, una limitata accessibilità viene spesso interpretata dai clienti come un segnale di disinteresse da parte dall'agenzia, condizionando dunque lo sviluppo di fiducia e impegno da parte del cliente. Al contrario,

un'elevata accessibilità facilita la condivisione di informazioni e la trasparenza della relazione, favorendo una comprensione dei bisogni dei clienti e permettendo all'agenzia di elaborare proposte creative efficaci, attuandole con maggiore facilità. L*'assertività dell'agenzia* viene invece definita dagli autori come la volontà della stessa di offrire una prospettiva con cui il cliente potrebbe non essere d'accordo. Tale attributo è in realtà generalmente apprezzato dai clienti e favorisce la produttività delle interazioni, la qualità creativa e l'efficacia nell'implementazione. Si tratta di una forma di conflitto funzionale, in cui le questioni potenzialmente problematiche vengono risolte prima che sfocino in gravi disaccordi. I clienti si aspettano di ricevere nuove visioni e prospettive di marketing da parte dell'agenzia, che attingendo alla propria esperienza perfeziona le intuizioni e le strategie proposte dall'impresa. Per tale ragione una bassa assertività viene associata ad una bassa produttività (con un eccessivo sforzo creativo richiesto al cliente), ad un limitato interesse e ad un'assente obiettività. Per ciò che concerne i comportamenti dell'inserzionista, LaBahn e Kohli (1997) definiscono innanzitutto l'*accessibilità del cliente* come la misura in cui i principali decisori aziendali sono raggiungibili e facilmente contattabili. Similmente a quanto affermato per l'accessibilità dell'agenzia, più l'interazione è agevole più è produttiva, con importanti vantaggi a livelli di creatività, implementazione e assenza di conflitto. L'*indecisione del cliente* è invece la tendenza dello stesso a rimanere incerto circa l'implementazione di programmi di marketing che potrebbero portare benefici all'azienda e, spesso, già stabiliti. Si tratta di una problematica frequente nel rapporto con l'agenzia che aumenta le probabilità di conflitto a causa della mancanza di chiarezza degli obiettivi da perseguire; inoltre, la continua ritrattazione di idee e indicazioni penalizza l'implementazione e la creatività, con importanti conseguenze sul rapporto di lavoro e sulla performance dell'agenzia.

Finora il rapporto tra agenzia e cliente è stato analizzato alla luce del paradigma teorico dominante ovvero quello focalizzato sulla relazione; sono state evidenziate le fasi della relazione (selezione, mantenimento e termine), le ragioni che portano alla scelta dell'agenzia, gli elementi su cui puntare per migliorare la stessa e le principali problematiche che portano allo switching. Tuttavia, la digitalizzazione e la frammentazione dei media hanno favorito l'emergere di nuove prospettive di analisi, finalizzate ad offrire nuovi spunti di riflessione, pratici e teorici. In particolare, negli ultimi anni, la teoria della logica del servizio dominante, di cui la teoria della co - creazione di valore è principio cardine, ha suscitato l'interesse

accademico per il concetto di co-creazione attraverso il rapporto tra agenzia di marketing e cliente (Keegan, Rowley e Tonge 2017). Un esempio è lo studio condotto da Hughes e Vafeas (2019) che, sulla base della teoria del servizio dominante e della co-creazione di valore, analizza alcuni dei principali cambiamenti nel rapporto tra agenzia e cliente intervenuti a seguito della rivoluzione digitale. L'idea fondamentale è che, il valore alla base della relazione, venga co-creato attraverso lo scambio di servizi tra le parti; nello studio, ciò trova fondamento nella tendenza odierna delle imprese inserzioniste a partecipare attivamente alla relazione con l'agenzia, influenzando la value proposition della stessa e l'output finale. Il cliente assume spesso il ruolo di co-creatore di promozioni, advertising e contenuti, collaborando con lo staff dell'agenzia. La co-creazione è agevolata dal fatto che, spesso, le agenzie di marketing si interfacciano con risorse di marketing aziendali; tuttavia, a seguito della diffusione del digital marketing, sempre più imprese di piccole dimensioni si rivolgono a professionisti del settore e gli interlocutori aziendali sono generalmente figure non specializzate e/o l'imprenditore stesso. In generale, l'emergere dei siti web, dei social media, dei blog, dell'e-commerce e, in generale, dei nuovi canali digitali ha completamente rivoluzionato il rapporto delle imprese con i clienti e con le agenzie di marketing. Nello specifico, la ricerca evidenzia come la trasformazione digitale abbia modificato il servizio fornito dall'agenzia al cliente, i cui aspetti fondamentali vengono descritti come le attività svolte dall'agenzia e legate alla creatività e alle nuove tecnologie. Ciò che appare veramente interessante è il fatto che, mentre inizialmente il digital marketing veniva interamente gestito esternamente, con il passare del tempo sempre più attività sono state portate in-house da parte delle imprese, come si evince osservando la Figura 3.4 di seguito riportata.

Figura 3.4 Continuum dei servizi interni/esterni

Fonte: Hughes e Vafeas (2019)

Hughes e Vafeas (2019) distinguono tre situazioni: le attività che probabilmente vengono svolte internamente dalle aziende, le attività che vengono svolte sia internamente che esternamente e le attività che probabilmente vengono svolte esternamente (ovvero affidate alle agenzie). Le attività che con maggiore probabilità vengono svolte in-house sono il brief, la gestione del piano di marketing e delle agenzie; si tratta di attività che non richiedono particolare creatività o conoscenza dei nuovi media quanto piuttosto buone capacità organizzative e di coordinamento. Viceversa, la creatività e le mansioni più specifiche, legate al brand development, vengono generalmente affidate ad agenzie, in quanto richiedono conoscenze e risorse che di rado l'impresa possiede internamente. É interessante notare come la maggior parte delle attività venga collocata in un'area ibrida, ovvero possa essere realizzata sia dall'agenzia che dal cliente. Altrettanto interessante è il fatto che tali attività si riferiscano a funzioni chiave del digital marketing: la costruzione di siti web, la creazione di contenuti digitali e social, il copywriting etc. A tal proposito gli autori affermano come, nell'immediato, i cambiamenti tecnologici e la frammentazione dei media abbiano rivoluzionato il rapporto agenzia - cliente con una crescita esponenziale di agenzie digitali; tuttavia, con il progresso della digitalizzazione e il raggiungimento di una maturità digitale da parte di numerose imprese, numerose attività del digital marketing sono state trasferite in-house. Ciò è stato possibile grazie al perfezionamento delle risorse interne, realizzato sia attraverso la formazione dello staff esistente sia attraverso l'acquisizione di nuovo personale specializzato. Inoltre, per alcuni clienti la necessità di essere sempre reperibili e di rispondere immediatamente a richieste da parte dei clienti ha giustificato lo svolgimento interno di numerose attività. In generale, il complesso ambiente di business pone le imprese di fronte ad un'importante decisione ovvero quali e quanti elementi di marketing esternalizzare e quali e quanti elementi di marketing gestire internamente. La ricerca sopra citata evidenzia come le imprese tendano a cercare supporto esterno nel momento in cui non dispongono di sufficienti risorse o credono che il servizio sarebbe svolto più efficacemente da professionisti esterni. Affinché la relazione tra cliente e agenzia superi lo stadio puramente transazionale è quindi necessario che il contributo della seconda abbia valenza strategica ovvero fornisca un valore aggiunto all'attività d'impresa.

A questo punto è possibile condurre una riflessione in merito al contesto italiano e, in particolare, alle piccole e medie imprese che lo caratterizzano. Innanzitutto, Hughes e Vafeas (2019) hanno specificato come la digitalizzazione delle imprese sia la condizione che ha permesso lo svolgimento in-house di numerose attività di digital marketing; tuttavia, come

sottolineato nel Capitolo 2 del presente elaborato, e come ribadito da Ceccotti, Vernuccio e Mattiacci (2019), l'Italia si caratterizza per un livello di digitalizzazione ancora insufficiente e lontano dalla definizione di "maturità digitale". Ciò costituisce un ostacolo al trasferimento in-house di attività generalmente svolte dalle agenzie digitali e giustifica il ricorso a professionisti esterni. Inoltre, gli autori precedentemente citati sottolineano la centralità delle risorse interne, le quali condizionano i servizi che vengono richiesti all'agenzia. Tuttavia, le PMI si caratterizzano per una scarsità di risorse finanziarie, umane e tecnologiche che rendono il supporto esterno una necessità più che una possibilità. Taiminen e Karjaluoto (2015) evidenziano come tale carenza, unitamente alla mancanza di conoscenze circa il funzionamento dei nuovi media, all'incertezza su come utilizzare correttamente gli strumenti di digital marketing e alla difficoltà di formare il personale o di acquisire nuove risorse rendano l'outsourcing e l'acquisizione di servizi esterni un buon modo per mantenersi competitive. Infine, un tema ricorrente in letteratura riguarda l'assistenza e l'attenzione ricevuta dall'agenzia nei confronti delle imprese di piccole dimensioni. Già Henke (1995) riporta il livello di soddisfazione dei clienti in merito alla propria dimensione rispetto a quella degli altri clienti dell'agenzia come predittore della decisione degli stessi di rivolgersi ad un diverso professionista. Infatti, in molti casi le imprese di minori dimensioni lamentano un'assistenza insufficiente e un'inadeguata collaborazione da parte dei relativi partner professionali, specie se comparato al trattamento riservato alle grandi aziende; ciò genera spesso malcontenti che minano l'armonia della relazione (Hughes e Vafeas 2019).

4. Ricerca empirica: il rapporto delle PMI con il digital marketing e le agenzie digitali

4.1 Obiettivi di ricerca

La rapida diffusione delle tecnologie digitali, e l'effetto dirompente che queste hanno avuto sulle attività di marketing, ha rivoluzionato le dinamiche di business a livello globale. Per le piccole e medie imprese il digital marketing rappresentano un'importante opportunità di crescita, utile al superamento delle difficoltà fisiologiche che le caratterizzano, rimanendo competitive in mercati sempre più complessi. Inoltre, le PMI rappresentano la realtà imprenditoriale italiana (ed europea) per eccellenza e l'impatto che la rivoluzione digitale ha avuto su di esse non può essere ignorato. Nonostante gli importanti vantaggi ad essi connessi, l'utilizzo di canali e strumenti di marketing digitale da parte di questa categoria d'impresa risulta ancora contenuto. Ciononostante, la pandemia da Covid-19 ha incoraggiato l'utilizzo dei canali digitali da parte delle PMI, rendendo evidenti alcune delle potenzialità insite nei nuovi media, con un numero crescente di aziende che ha identificato nel marketing digitale un'alternativa profittevole a quello tradizionale. Tuttavia, numerose imprese perseverano nell'impiego di tecniche e strumenti legati a canali offline, non solo rinunciando ai benefici dei nuovi media ma mettendo a rischio la stessa sopravvivenza aziendale. La presente ricerca contribuisce alla comprensione della diffusione del fenomeno del digital marketing tra le PMI italiane, attraverso la formulazione della seguente domanda di ricerca:

1. Qual è la diffusione dei canali di marketing digitale tra le PMI e qual è la percezione degli obiettivi che essi permettono di raggiungere?

La rivoluzione digitale ha comportato importanti cambiamenti anche nel mercato dell'offerta di servizi di marketing; in particolare, ha acceso la competizione tra le agenzie, rendendo le aziende di piccole dimensioni appetibili agli occhi dei professionisti della comunicazione, storicamente più interessati a realtà di grandi dimensioni. Inoltre, la diffusione dei nuovi media ha contribuito alla crescita delle agenzie digitali che, anche in Italia, vengono selezionate sempre più frequentemente dalle imprese a causa dell'elevata specializzazione, creatività e risparmio economico rispetto all'impiego dei media tradizionali. Nonostante il tema del rapporto tra agenzia e cliente abbia ricevuto attenzione in letteratura, la maggior parte delle ricerche è focalizzata su grandi imprese e agenzie tradizionali e le informazioni disponibili

riguardo le piccole e medie imprese e le agenzie digitali sono scarse. Tuttavia, data l'importanza delle PMI e la crescente popolarità di queste agenzie si ritiene che un approfondimento della loro relazione possa contribuire alla ricerca accademica. La seconda domanda di ricerca della presente indagine è quindi stata così formulata:

2. Quali sono le aspettative e i livelli di soddisfazione delle PMI in merito al rapporto con le loro agenzie digitali?

4.2 Metodologia di ricerca

4.2.1 Il campione

Il questionario è stato rivolto alle piccole e medie imprese italiane e la popolazione è stata generata dalla banca dati online AIDA, la quale contiene informazioni di natura anagrafica, finanziaria e commerciale di oltre 500.000 imprese operanti in Italia. Sono stati specificati alcuni criteri di selezione della popolazione, in particolare:

- *Numero di dipendenti*: compreso tra 10 e 250, al fine di comprendere solo le piccole e medie imprese;
- *Attività economica*: limitata all'industria manifatturiera, nello specifico alle attività contraddistinte dal codice ATECO 10, 11, 13, 14 e 31 ovvero ai settori dell'alimentare, dell'abbigliamento e dell'arredamento.

La popolazione così generata è risultata essere pari a 14.145 piccole e medie imprese, suddivise nei settori dell'alimentare (33,01%), dell'abbigliamento (45,01%) e dell'arredamento (21,99%). È stato quindi definito il campione a cui somministrare il questionario, con una numerosità stabilita pari a 1000 unità, determinata tenendo conto del tasso medio di risposta (il 10% circa). Il campione è stato generato casualmente a partire dalla popolazione precedentemente definita, mantenendo però la proporzione percentuale ovvero il 33,01% delle PMI appartenenti al settore alimentare (330 unità), il 45,01% al settore dell'abbigliamento (450 unità) e il 21,99% al settore dell'arredamento (220 unità). Il questionario è stato somministrato per e-mail e indirizzato ai reparti di marketing e comunicazione aziendali, ove presenti, o all'azienda specificando, nell'intestazione del messaggio, il destinatario di riferimento (ovvero il responsabile marketing o commerciale).

4.2.2 Il questionario

Ai fini dell'elaborazione del questionario volto ad indagare il rapporto delle PMI con il digital marketing e le agenzie digitali sono innanzitutto stati chiariti i concetti principali di "digital marketing" e "agenzia digitale". Questi sono stati definiti sulla base dell'analisi della letteratura esistente che, benchè non concorde sulla definizione di agenzia digitale a causa della mancanza di studi sul tema, ha permesso di delineare un quadro teorico generale. Per *digital marketing* si fa riferimento al "raggiungimento degli obiettivi di marketing attraverso le applicazioni e gli strumenti di Internet"(Peter e Dalla Vecchia 2021); si tratta di una naturale conseguenza della digitalizzazione che, come illustrato nel Capitolo 2 del presente, interessa un numero crescente di piccole e medie imprese italiane. Per *agenzia digitale* si intende un'agenzia con una profonda conoscenza del mondo digitale e un'ampia offerta di servizi che comprendono strategie SEO, SEM, email marketing, social media marketing, content marketing così come lo sviluppo di siti web e la creazione di campagne di advertising digitale. In generale le agenzie digitali si caratterizzano per il dominio digitale, l'elevata componente tecnologica, i processi decisionali data driven, la struttura organizzativa agile e l'alto grado di collaborazione interna (Ceccotti 2018).

L'obiettivo dell'indagine è duplice: indagare la diffusione dei canali del digital marketing nelle piccole e medie imprese e approfondire il rapporto tra PMI e agenzie digitali. Il questionario è stato quindi costruito per individuare le informazioni chiave sugli argomenti trattati. Sono stati innanzitutto definiti gli indicatori generali delle imprese rispondenti:

- *Target*: le piccole e medie imprese ovvero imprese con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 250;
- *Generalità*: informazioni quali il settore di attività dell'impresa, il ruolo aziendale del rispondente, il fatturato annuo, la regione di appartenenza.

Sono quindi stati elaborati alcuni indicatori dei fenomeni oggetto di indagine, sulla scorta dell'analisi della letteratura precedentemente condotta[21], ovvero:

[21]Eccezione fatta per i servizi offerti dall'agenzia. Infatti, a causa dell'assenza di letteratura recente che permettesse di definire l'offerta delle agenzie digitali, sono state analizzate 12 agenzie di digital marketing del territorio, caratterizzate per la stessa offerta di servizi che è stata utilizzata come benchmark di confronto.

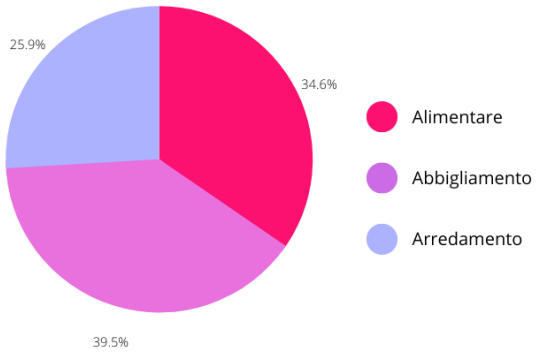
- *Canali digitali*: indaga la diffusione del digital marketing tra le PMI attraverso misure quali l'utilizzo dei canali digitali, gli obiettivi ad essi attribuiti, gli effetti sul business percepiti da queste imprese e il budget dedicato al marketing digitale;
- *Rapporto agenzia*: permette di definire il rapporto tra impresa e agenzia digitale in termini di tempo trascorso con essa, servizi forniti dall'agenzia, presenza di risorse di marketing aziendali, ruolo ricoperto dall'agenzia e percentuale di budget di digital marketing gestito dall'agenzia digitale;
- *Opinioni agenzia*: identifica le opinioni e la soddisfazione delle imprese nei confronti del rapporto con l'agenzia; comprende variabili quali, ad esempio, l'importanza di alcuni attributi d'agenzia nella scelta della stessa, le fonti di conflitto, la soddisfazione in merito ad attributi e servizi offerti dai professionisti e la soddisfazione complessiva in riferimento all'agenzia.

Il questionario è stato suddiviso in cinque sezioni principali: utilizzo dei canali di digital marketing e opinioni in merito (dalla domanda 6 alla domanda 12), rapporto con l'agenzia digitale (dalla domanda 15 alla domanda 20), rapporto con l'agenzia digitale ritenuta più strategicamente rilevante (dalla domanda 21 alla domanda 25), opinioni circa il rapporto con l'agenzia digitale (dalla domanda 26 alla domanda 28) e soddisfazione in merito al rapporto con l'agenzia digitale (dalla domanda 29 alla domanda 36). Sono state poste al rispondente due domande filtro al fine di identificare innanzitutto le PMI che effettivamente si appoggiano ad un'agenzia digitale (domanda 13) e, in caso affermativo, quelle che si avvalgono dei servizi di una o più agenzie (domanda 14). Inoltre, sulla base del numero di agenzie utilizzate (ovvero delle risposte fornite alla domanda filtro 14) sono state definite due sezioni parallele: una riferita al rapporto con l'agenzia, nel caso in cui l'impresa si relazioni con un unico professionista, e una riferita al rapporto con l'agenzia ritenuta più strategicamente rilevante, nel caso in cui l'impresa si rivolga a più professionisti. Le tipologie di domande utilizzate sono domande chiuse a scelta multipla, domande chiuse in forma dicotomica (sì/no), domande chiuse con scale auto-ancorate e domande aperte con risposte brevi. Prima dell'invio del questionario sono state effettuate diverse prove di compilazione, al fine di verificare l'accuratezza e la pertinenza dei quesiti e il corretto funzionamento tecnico nel passaggio da una sezione all'altra. La somministrazione è avvenuta nei mesi di luglio e settembre 2023.

4.2.3 Descrizione del campione

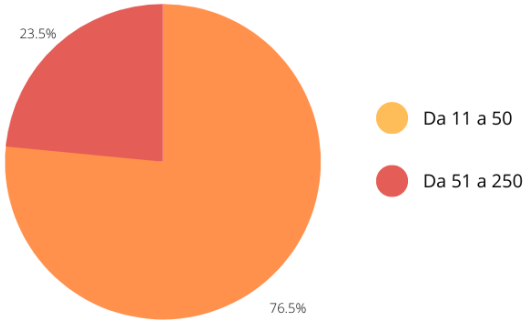
Sono state ricevute, in totale, 81 risposte; con un tasso di risposta leggermente inferiore a quello medio, pari all'8,1%. Le caratteristiche del campione di rispondenti vengono illustrate nelle Figure dalla 4.1 alla 4.5.

Figura 4.1 Settore delle imprese rispondenti



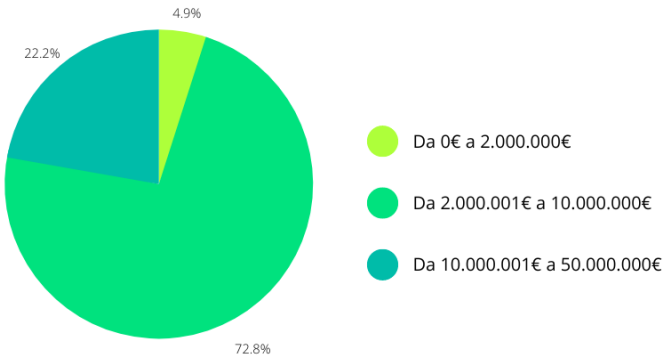
Fonte: elaborazione propria

Figura 4.2 Numero di dipendenti delle imprese rispondenti. Anno 2022.



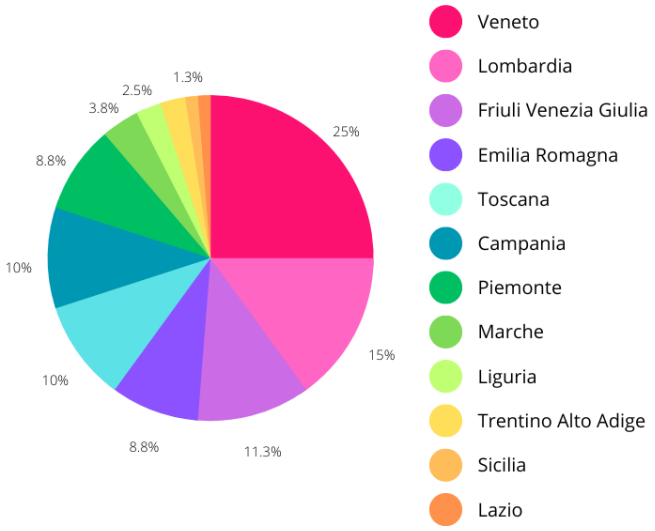
Fonte: elaborazione propria

Figura 4.3 Fatturato annuo delle imprese rispondenti. Anno 2022.



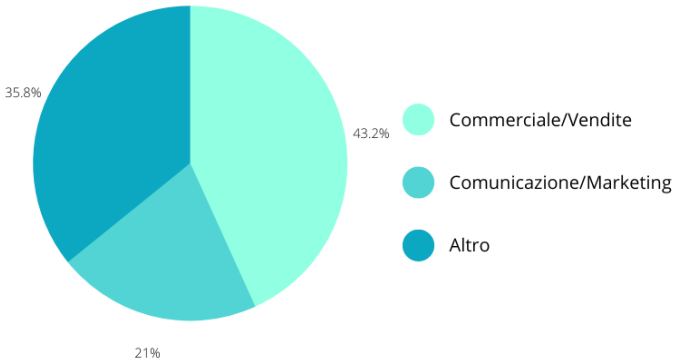
Fonte: elaborazione propria

Figura 4.4 Provenienza geografica delle imprese rispondenti



Fonte: elaborazione propria

Figura 4.5 Ruolo aziendale dei rispondenti



Fonte: elaborazione propria

Come si evince osservando la Figura 4.1 il 39,5% del campione appartiene al settore dell'abbigliamento, il 34,6% a quello dell'alimentare e il 25,9% a quello dell'arredamento. Rispetto al campione di indagine inizialmente definito, e costruito in modo da rispettare le proporzioni della popolazione, si evidenzia una sovrarappresentazione dei settori alimentare e arredamento, rispettivamente dell' 1,6% e del 3,9%, e una sottorappresentazione del settore abbigliamento del 5,5%. La Figura 4.2 riporta il numero degli effettivi delle imprese rispondenti, il quale rientra nelle soglie stabilite dall'Unione Europea per le PMI; nello specifico il 76,5% del campione sono piccole imprese mentre il restante 23,5% medie imprese. La Figura 4.3 riporta invece il fatturato realizzato dalle imprese rispondenti e, in linea con le percentuali di piccole e medie imprese precedentemente individuate, la fascia compresa tra i 2.000.001€ e i

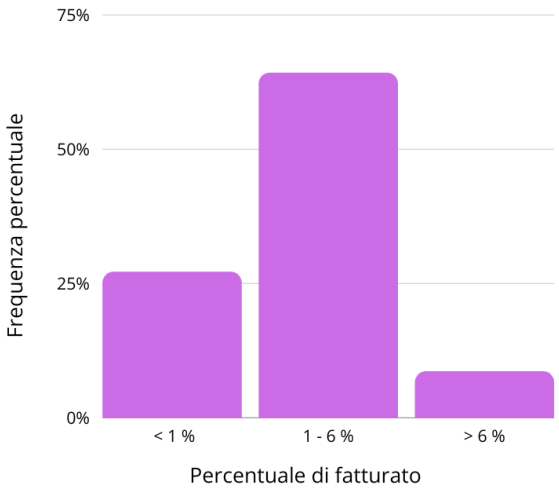
10.000.000€ risulta essere pari al 72,8% del campione mentre quella compresa tra i 10.000.001€ e i 50.000.000€ al 22,2%. Una piccola eccezione è rappresentata dal 4,9% del campione, che dichiara di aver realizzato, nel 2022, un fatturato compreso tra gli 0€ e i 2.000.000€ ovvero inferiore alle soglie europee previste; tuttavia, ciò non comporta l'esclusione dall'indagine in quanto l'UE ha stabilito l'obbligatorietà per il solo requisito del numero di dipendenti, mentre quello relativo al fatturato annuo è ritenuto alternativo al totale di bilancio (il quale deve risultare inferiore ai 10 milioni di euro per le piccole imprese e ai 43 milioni di euro per le medie). La Figura 4.4 illustra la provenienza geografica dei rispondenti, con una concentrazione degli stessi nelle regioni del nord Italia (il 72,8% del campione) e una bassa rappresentazione delle regioni del centro Italia e del sud Italia (rispettivamente il 14,8% e l'11,1%). Infine, la Figura 4.5 rappresenta il ruolo svolto dai rispondenti al sondaggio all'interno dell'azienda; si tratta di un dato rilevante, in quanto permette di fornire una prima interpretazione dei fenomeni oggetto di studio. Infatti, solamente il 21% del campione appartiene a reparti aziendali di marketing e/o comunicazione, mentre la maggior parte dei rispondenti, ovvero il 43,2%, ricopre ruoli legati all'area commerciale/vendite; inoltre, è interessante notare come il 35,8% dei rispondenti eserciti attività completamente diverse legate all'amministrazione e alla gestione finanziaria e aziendale. Una possibile spiegazione di tale ripartizione è il fatto che la maggior parte delle PMI che compongono il campione non possiedano risorse di marketing interne, motivo per cui i rispondenti hanno ruoli aziendali diversi; questo potrebbe giustificare il ricorso a professionisti esterni, come le agenzie digitali, per colmare le lacune professionali dell'impresa, riconoscendo comunque la funzione chiave svolta dal marketing e, soprattutto, dal digital marketing. Al tempo stesso, un'assenza di risorse di marketing aziendali potrebbe essere sintomo di un limitato o assente ricorso a strumenti di marketing (e di conseguenza di marketing digitale), situazione in cui, a rigor di logica, anche la percentuale di imprese che ricorre ai servizi offerti dalle agenzie digitali sarebbe ridotta. Alla luce dell'analisi della letteratura svolta in precedenza, la seconda risulta essere l'ipotesi maggiormente probabile. Tuttavia, una situazione da non escludere è quella in cui le risorse appartenenti all'area commerciale dell'impresa, ovvero la percentuale maggiore di rispondenti, svolgano attività di marketing. In questo caso, una possibile ipotesi sarebbe lo svolgimento, da parte dell'impresa, di attività di marketing in forma ridotta e con una bassa conoscenza dei fondamenti teorici e delle logiche di funzionamento di strumenti e canali principali, che potrebbe accompagnarsi come no all'esperienza di agenzie digitali.

4.3 Risultati

4.3.1 Diffusione del digital marketing tra le PMI

I risultati della ricerca condotta, in riferimento alla diffusione dei canali del digital marketing tra le PMI, evidenziano una situazione più rosea rispetto a quanto evidenziato dalla letteratura. Nello specifico, il 29,6% delle piccole e medie imprese afferma di non utilizzare o utilizzare in forma ridotta i canali del marketing digitale[22] mentre nello studio di Taiminen e Karjaluoto (2015) tale percentuale era pari al 46%. Similmente, anche la percentuale di rispondenti che afferma di utilizzare in misura consistente i canali del digital marketing è superiore a quanto indicato dallo studio precedentemente citato, il 13,6% rispetto al 7% circa. Per ciò che concerne la percentuale di fatturato dedicata al digital marketing la Figura 4.6 ne illustra la distribuzione all'interno del campione di studio.

Figura 4.6 Percentuale di fatturato dedicata al digital marketing



Fonte: elaborazione propria

Come si evince dalla Figura, la maggior parte delle PMI dedica una percentuale di fatturato al digital marketing compresa tra l'1% e il 6%, seguita da percentuali inferiori all'1% che caratterizzano la spesa in digital marketing del 27,2% delle imprese. Non sussistono differenze statistiche[23] né nell'utilizzo dei canali di digital marketing né nel budget ad essi dedicato in

[22]L'uso medio è stato calcolato come media della frequenza di utilizzo di sito web aziendale, seo, sea, social media, e-mail advertising, newsletter, online advertising e blog aziendale, misurata con scale ancorate da 1=per nulla utilizzato a 5=molto utilizzato.

[23]Al fine di verificare la significatività statistica è stato utilizzato il test t a due code per il confronto delle medie, dove l'ipotesi nulla è che la differenza tra le medie sia uguale a zero. Per entrambi gli elementi di analisi (l'uso medio e il budget medio di digital marketing) viene accettata l'ipotesi nulla in quanto il p-value risulta essere maggiore del livello di significatività (ovvero 0,05) in entrambi i casi.

termini di dimensioni aziendali (Tabella 4.1). In altre parole, il fatto di essere piccole o medie imprese non influisce nella misura in cui l'azienda ricorre al digital marketing o nella percentuale di fatturato ad esso dedicata. Si tenga comunque presente che ciò potrebbe essere dovuto, perlomeno in parte, alla ridotta rappresentanza di medie imprese all'interno del campione (il 23,5%). I risultati del questionario evidenziano una moderata correlazione positiva[24] tra l'uso medio dei canali di digital marketing e il budget medio di digital marketing allocato dall'azienda; ovvero, come si evince osservando la Figura 4.7, al crescere della percentuale di fatturato aziendale destinata al digital marketing cresce l'utilizzo medio da parte dell'azienda stessa dei canali di digital marketing, e viceversa.

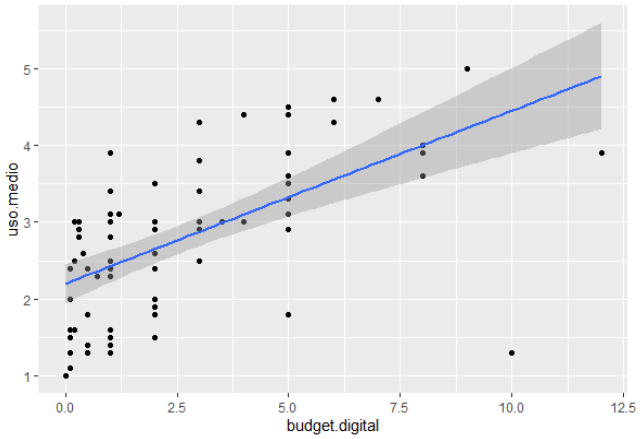
Tabella 4.1. Media dell'uso del digital marketing da parte delle PMI e del budget dedicato

	Totale	11 - 50 dipendenti	51 - 250 dipendenti	Sig.
Uso dei canali di digital marketing *	2,77	2,78	2,75	0,913
Budget di digital marketing	2,54%	2,40%	3,00%	0,436

**Scala ancorata con 1 = per nulla utilizzato e 5 = molto utilizzato*

Fonte: elaborazione propria

Figura 4.7. Diagramma di dispersione: uso medio dei canali di digital marketing - budget medio di digital marketing



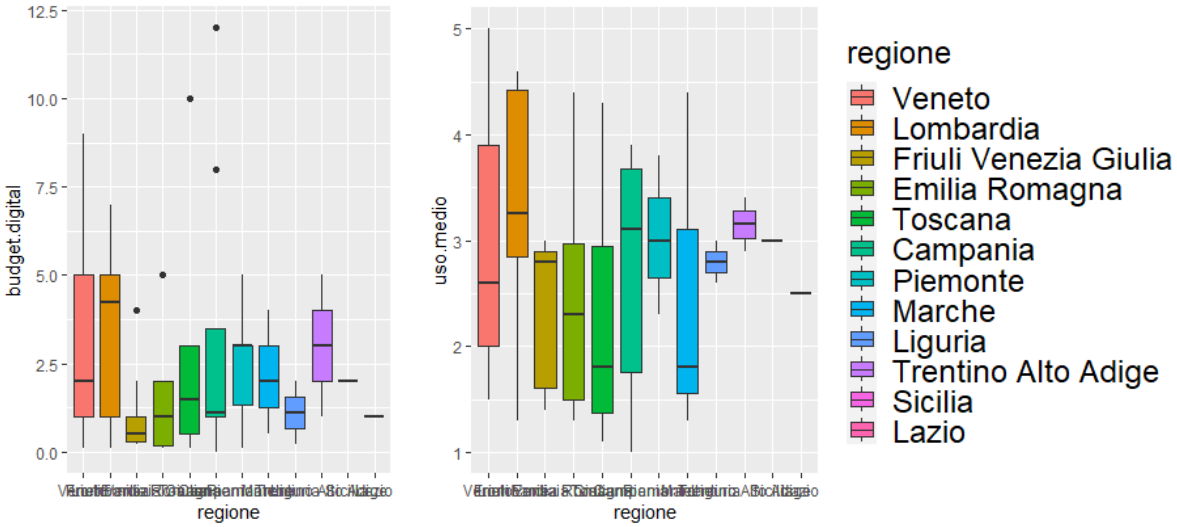
Fonte: elaborazione propria

Inoltre, osservando la Figura 4.8, è possibile trarre alcune conclusioni in merito alla relazione tra utilizzo medio dei canali di digital marketing, budget medio di digital marketing e provenienza geografica delle imprese. A tal fine è stato utilizzato il boxplot, un diagramma che

[24]Per il calcolo dell'indice di correlazione è stato utilizzato il metodo di Kendall, il quale non richiede l'assunzione di normalità a differenza di quello di Pearson. L'indice di correlazione tra l'utilizzo medio dei canali di digital marketing e il budget medio di digital marketing è pari a 0,496.

rappresenta la distribuzione dei dati di un campione: la scatola rappresenta il 50% delle osservazioni centrali, la linea centrale corrisponde alla mediana, i baffi identificano la dispersione delle restanti osservazioni e i punti i valori anomali della distribuzione.

Figura 4.8. Distribuzione di uso medio e budget medio di digital marketing condizionata per regione

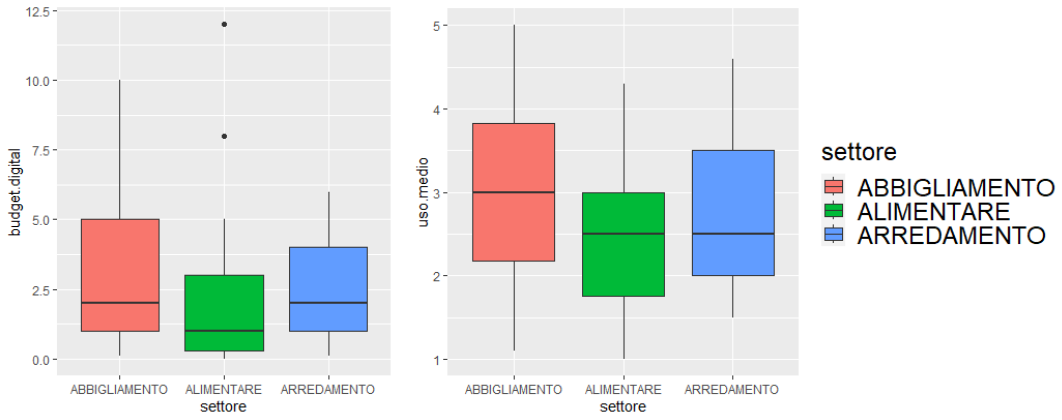


Fonte: elaborazione propria

La spesa in digital marketing delle imprese localizzate in Veneto e Lombardia risulta essere maggiormente diversificata e consistente, come si evince dall'ampiezza dei boxplot, rispetto a quella delle imprese con sede nelle altre regioni. Tenendo presente che ciò potrebbe essere dovuto alla maggiore numerosità di imprese appartenenti a queste regioni all'interno del campione, è comunque possibile trarre alcune conclusioni. Innanzitutto, la mediana del budget medio di digital marketing delle imprese venete è pari al 2% mentre quella delle imprese lombarde è pari al 4%. Dal momento che la mediana identifica il valore centrale della distribuzione dei dati, si potrebbe concludere che le piccole e medie imprese localizzate in Lombardia tendano a destinare una percentuale maggiore di fatturato al digital marketing rispetto a quelle localizzate in Veneto. Ciò trova riscontro nel confronto con i valori assunti dalla media, rispettivamente il 3,34% per le imprese lombarde e il 3,10% per quelle venete; ciò significa che, in riferimento alla Lombardia, la distribuzione dei dati è concentrata sulla destra, quindi su percentuali maggiori di fatturato (in quanto la mediana è maggiore della media), mentre in riferimento al Veneto la distribuzione è concentrata sulla sinistra, quindi su percentuali minori di fatturato (in quanto la media è maggiore della mediana). Tuttavia, osservando la lunghezza dei baffi si evince come il budget delle imprese venete sia maggiormente diversificato rispetto a quello delle imprese lombarde. Coerentemente con la

correlazione positiva illustrata in precedenza tra budget medio e utilizzo medio dei canali di digital marketing, queste due regioni si caratterizzano per uso medio consistente degli stessi. In particolare, la Lombardia si distingue per una buona media di utilizzo, pari a 3,36 (in una scala da 1 a 5), a fronte delle maggiori percentuali di fatturato allocate. Inoltre, la distribuzione risulta essere simmetrica intorno a tale valore, con la mediana pari a 3,25. Similmente, il Veneto presenta una buona media di utilizzo, pari al 2,87 (in una scala da 1 a 5), ma mantiene una distribuzione leggermente asimmetrica, con osservazioni maggiormente concentrate in corrispondenza di valori di utilizzo minori. Ciò che è interessante notare è il fatto che la correlazione positiva tra utilizzo dei canali e budget di digital marketing venga in parte meno analizzando le differenze tra regioni come il Friuli Venezia Giulia, l'Emilia Romagna e la Toscana. Infatti, esse presentano un uso medio simile dei canali, come si evince anche osservando l'estensione dei relativi boxplot, a fronte, però di budget medi differenti. In particolare, i valori medi di utilizzo dei canali digitali sono di 2,33 per le imprese friulane, di 2,52 per quelle emiliane e di 2,24 per quelle toscane (in una scala da 1 a 5); al contempo, i valori medi del budget di digital marketing sono pari, rispettivamente, all'1,06%, all'1,67% e al 2,52%. Ciò che desta maggiore perplessità è evidentemente il caso delle imprese toscane, le quali a rigor di logica dovrebbero presentare un utilizzo medio maggiore. Ad ogni modo, nel complesso, la correlazione positiva tra utilizzo medio dei canali digitali e budget medio di digital marketing risulta essere verificata, sebbene con qualche eccezione dovuta molto probabilmente alla limitatezza delle osservazioni raccolte e alla distorsione del campione. Un'analisi similare è stata condotta al fine di esplicitare la relazione tra utilizzo medio dei canali di digital marketing, budget medio di digital marketing e settore di attività delle PMI (Figura 4.9).

Figura 4.9 Distribuzione di uso medio e budget medio di digital marketing condizionata per settore



Fonte: elaborazione propria

Come si evince dall'osservazione della Figura 4.9 la correlazione positiva tra budget di digital marketing e utilizzo dei canali digitali trova ancora una volta riscontro in riferimento all'attività economica svolta dalle PMI. Il settore che si caratterizza per la concentrazione delle osservazioni in corrispondenza di percentuali di fatturato maggiori, ovvero quello dell'abbigliamento, presenta anche una concentrazione delle osservazioni in corrispondenza di valori di utilizzo medio dei canali digitali superiori rispetto agli altri. Il secondo settore per spesa in digital marketing e utilizzo dei canali digitali risulta essere quello dell'arredamento mentre l'alimentare presenta intervalli di valori maggiormente contenuti. Finora si è parlato di utilizzo medio dei canali di digital marketing e, di seguito, verrà approfondito tale concetto. Infatti, il questionario ha indagato la misura in cui, tra le PMI italiane, vengono utilizzati gli strumenti di digital marketing che la letteratura ritiene essere maggiormente diffusi in questa categoria di imprese, ovvero il sito web, la search engine optimization (SEO), la search engine advertising (SEA), l'e-mail advertising, la newsletter, l'online advertising e il blog aziendale. I risultati dell'indagine evidenziano come il sito web e i social media siano i canali maggiormente impiegati dalle piccole e medie imprese, seguiti dall'e-mail advertising e dalla SEM (ovvero SEO e SEA) (Tabella 4.2).

Tabella 4.2 Utilizzo dei canali di digital marketing tra le PMI

	Uso medio
Sito web aziendale	3,67
Social media	3,10
E-mail advertising	2,98
Search engine optimization (seo)	2,78
Search engine advertising (sea)	2,70
Newsletter	2,65
Online advertising	2,17
Blog aziendale	2,00

Scala ancorata con 1 = per nulla utilizzato e 5 = molto utilizzato

Fonte: elaborazione propria

Tuttavia, ad eccezione del sito web e dei social media, questi canali non vengono utilizzati attivamente dalle imprese; infatti, la media di utilizzo è compresa tra 2 e 3, in un intervallo in cui 1 corrisponde ad un assente impiego degli strumenti di digital marketing e 5 un ricorso assiduo agli stessi. A titolo esemplificativo si tenga presente il fatto che, mentre circa un terzo delle imprese dichiara di utilizzare in larga misura la SEO e la SEA (rispettivamente il 34,57% e il

32,10%), il 23,5% dichiara di non utilizzarle affatto. Similmente, circa il 40% del campione (nello specifico, il 39,5% e il 44,4%) dichiara di non utilizzare l'online advertising e il blog aziendale mentre circa il 10% (rispettivamente, il 16,05% e l'11,11%) di usarli attivamente. L'unica eccezione è rappresentata dal sito web aziendale che risulta essere utilizzato in larga misura dal 55,56% del campione e non utilizzato affatto solamente dall' 1,2%. In generale, le PMI oggetto di studio si allineano a quanto evidenziato in letteratura: il ricorso al digital marketing è ancora in fase embrionale, in termini di frequenza di utilizzo e di spesa aziendale, e il sito web aziendale e i social media sono tra i canali maggiormente utilizzati. L'e-mail advertising continua ad essere uno strumento abbastanza utilizzato, nonostante la sua rilevanza nell'attuale panorama di comunicazione si sia ridotta rispetto al passato, così come la SEM; i canali meno impiegati risultano invece essere l'online advertising e il blog aziendale. Inoltre, non sono state rilevate differenze statistiche significative[25] tra l'utilizzo dei diversi canali nelle piccole e medie imprese, ancora una volta si ipotizza che ciò sia dovuto, almeno in parte, alla distorsione del campione, che presenta una ridotta rappresentanza delle medie imprese. Un interessante spunto di analisi riguarda gli obiettivi dei canali di digital marketing indicati dalle PMI.

Tabella 4.3 Obiettivi dei canali di digital marketing

	Aumentare le vendite ai clienti dell'azienda	Facilitare il dialogo con i consumatori	Facilitare le attività di comunicazione	Migliorare il servizio clienti	Aumentare la notorietà del marchio	Facilitare le attività pubblicitarie
Sito web aziendale	60,49%	14,81%	17,28%	41,98%	49,38%	07,41%
Search engine optimization (SEO)	30,86%	09,88%	23,46%	02,47%	39,51%	30,86%
Search engine advertising (SEA)	45,68%	12,35%	16,05%	4,94%	22,22%	50,62%
Social media	32,10%	45,68%	56,79%	25,93%	23,46%	16,05%
E-mail advertising	24,69%	46,91%	33,33%	12,35%	06,17%	13,58%
Newsletter	13,58%	40,74%	38,27%	11,11%	09,88%	09,88%
Online advertising	34,57%	17,28%	18,52%	08,64%	20,99%	44,44%
Blog aziendale	06,17%	28,40%	55,56%	11,11%	11,11%	02,47%

Fonte: elaborazione propria

In particolare, il focus sulle vendite tipico delle imprese di minori dimensioni appare evidente osservando la Tabella 4.3: l'obiettivo "aumentare le vendite ai clienti dell'azienda" viene percepito come il più importante (è sempre indicato tra i 3 obiettivi principali per ciascuno strumento ad eccezione del blog aziendale). Ulteriori obiettivi ritenuti rilevanti sono "facilitare il dialogo con i consumatori" e "facilitare le attività di comunicazione", mentre "migliorare il

[25]Al fine di verificare la significatività statistica è stato utilizzato il test t a due code per il confronto delle medie, il quale, nel confronto tra utilizzo medio dei canali di digital marketing nelle piccole e nelle medie imprese, non ha restituito valori del p-value inferiori al livello di significatività (0,05) per alcun canale.

servizio clienti" è stato percepito dalle imprese come l'obiettivo meno rilevante dei canali digitali. Le PMI oggetto di studio ritengono che il sito web aziendale sia il giusto strumento per aumentare le vendite aziendali ai clienti esistenti, per migliorare il servizio clienti e per aumentare la notorietà del marchio. I social media vengono indicati come il canale principale per facilitare le attività di comunicazione e come il secondo strumento per facilitare il dialogo con i consumatori, dopo l'e-mail advertising. La SEO viene indicata come un importante mezzo per aumentare la notorietà del marchio e, insieme alla SEA, per facilitare le attività pubblicitarie e aumentare le vendite ai clienti esistenti dell'impresa. Infine, è curioso notare come, nonostante siano strumenti molto poco utilizzati dalle PMI, l'online advertising e il blog aziendale vengono ritenuti i mezzi principali con cui raggiungere gli obiettivi di, rispettivamente, facilitare le attività pubblicitarie e facilitare le attività di comunicazione. Nel complesso, le PMI dimostrano di aver compreso in parte gli obiettivi fondamentali dei diversi canali; per esempio, il sito web aziendale viene correttamente percepito come uno strumento utile per promuovere l'impresa, assistere i clienti nell'acquisto e generare vendite così come la SEO è impiegata con lo scopo principale di aumentare la notorietà dell'impresa. Tuttavia, maggiori perplessità genera invece la SEA, che viene considerata come un mezzo utile per facilitare le attività pubblicitarie; tuttavia, l'aumento della notorietà del marchio viene comunque ritenuto uno scopo importante per questo canale perciò non si ritiene che le finalità del canale non siano state del tutto comprese. Per quanto riguarda i social media, la maggior parte delle PMI li ritiene uno strumento per facilitare le attività di comunicazione più che un mezzo per ingaggiare un dialogo con i clienti; nonostante quest'ultimo sia comunque il secondo obiettivo attribuito al canale si ritiene che il potenziale legato all'interattività del dialogo con i clienti non sia stato del tutto compreso. Appare invece evidente come solo una minima parte delle piccole e medie imprese ritenga i social uno strumento per aumentare la notorietà del marchio che risulta invece essere uno dei tanti vantaggi che contraddistinguono questo strumento. Similmente, anche la possibilità di migliorare il servizio clienti attraverso le piattaforme social, per esempio rispondendo a domande e commenti o condividendo materiale informativo, non sembra essere ritenuto un obiettivo rilevante. Alcune incertezze contraddistinguono anche gli scopi attribuiti all'e-mail advertising dal momento che solo una minoranza lo ritiene uno strumento per facilitare le attività pubblicitarie mentre la maggior parte delle PMI lo considera un mezzo per facilitare il dialogo con i consumatori e le attività di comunicazione, obiettivi tipici e correttamente attribuiti, alla newsletter. Infine, le piccole e

medie imprese sembrano non aver compreso le potenzialità, in termini di aumento di visibilità del marchio, insite nell'online advertising e, soprattutto, nel blog aziendale. Infatti, il primo viene considerato uno strumento per facilitare le attività pubblicitarie mentre il secondo un mezzo per facilitare le attività di comunicazione, quando la generazione di lead costituisce una notevole potenzialità tipica di questi strumenti.

Eid e El-Gohary (2013) evidenziano come numerosi autori sostengono che l'utilizzo dei canali di digital marketing abbia significativi effetti positivi sulle attività antecedenti la vendita, quali una conoscenza più rapida dei gusti dei consumatori, la personalizzazione di prodotti/servizi, una comunicazione più rapida con i consumatori e il rapido adattamento ai cambiamenti nel loro comportamento. Similmente, la letteratura evidenzia effetti positivi in riferimento alle attività conseguenti la vendita ovvero il miglioramento della qualità del servizio clienti, lo sviluppo di nuovi prodotti, il miglioramento delle relazioni con i consumatori e una maggiore soddisfazione degli stessi. Gli stessi autori sottolineano come l'adozione in azienda di strumenti di digital marketing si traduca in una maggiore efficacia delle attività di marketing, ovvero contribuisca al raggiungimento di obiettivi quali l'aumento delle vendite, l'acquisizione di nuovi consumatori, la penetrazione in nuovi mercati, la riduzione dei costi di vendita, l'aumento dei profitti, l'aumento della quota di mercato, l'aumento della notorietà del marchio e della produttività. Attraverso il questionario si sono quindi andate ad indagare le opinioni delle PMI in merito a tali assunzioni.

Tabella 4.4 Ruolo dei canali di digital marketing nel raggiungimento degli obiettivi aziendali

	Media
Aumento della notorietà del marchio	3,37
Miglioramento delle relazioni con i consumatori	3,32
Comunicazione più rapida con i consumatori	3,27
Rapido adattamento a cambiamenti nel comportamento dei consumatori	3,24
Miglioramento della qualità del servizio clienti	3,19
Maggiore soddisfazione dei clienti	3,04
Acquisizione di nuovi consumatori	2,96
Conoscenza più rapida dei gusti dei consumatori	2,94
Aumento delle vendite	2,80
Aumento dei profitti	2,73
Maggopre personalizzazione dei prodotti/servizi	2,63
Aumento della quota di mercato	2,47
Penetrazione in nuovi mercati	2,38
Sviluppo di nuovi prodotti	2,32
Riduzione dei costi di vendita	2,19
Aumento della produttività	2,16

Scala ancorata con 1 = per nulla utilizzato e 5 = molto utilizzato

Fonte: elaborazione propria

Le piccole e medie imprese oggetto di studio si caratterizzano per un certo scetticismo circa gli effetti positivi che l'implementazione dei canali di digital marketing potrebbe avere sulle attività

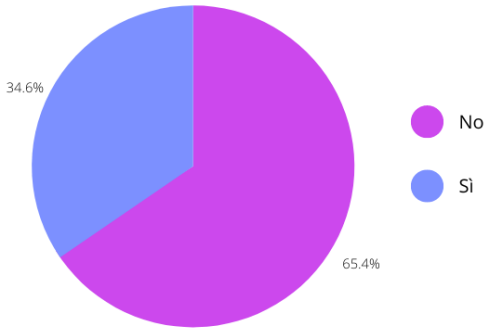
di pre e post vendita così come sul raggiungimento degli obiettivi di marketing. Infatti, come si evince dall'osservazione della Tabella 4.4 il giudizio medio espresso dalle imprese circa l'utilità dei canali del digital marketing nello svolgimento delle attività e nel conseguimento di risultati è compreso in un intervallo che va da 2 a 3, in una scala in cui l'1 corrisponde alla situazione in cui, secondo l'impresa, i canali digitali non influenzano affatto le conquiste aziendali e 5 quella in cui, al contrario, giocano un ruolo decisivo. In particolare, i vantaggi più rilevanti di cui le PMI ritengono di aver beneficiato a seguito dell'introduzione dei canali di digital marketing in azienda risultano essere il miglioramento delle relazioni con i consumatori, una comunicazione più rapida con gli stessi, il rapido adattamento al cambiamento nel loro comportamento, il miglioramento della qualità del servizio clienti e una maggiore soddisfazione degli stessi. In termini di obiettivi le piccole e medie imprese ritengono che l'impiego dei canali di digital marketing abbia permesso l'acquisizione di nuovi consumatori e l'aumento della notorietà del marchio. Al contempo, le PMI ritengono che la personalizzazione di prodotti/servizi e lo sviluppo di nuovi prodotti siano conseguenze poco probabili dell'introduzione di canali digitali in azienda così come ritengono ridotta l'utilità di quegli stessi canali per la riduzione dei costi di vendita e per l'aumento della produttività. Le assunzioni alla base dello studio di Eid e El-Gohary (2013) sono che l'uso dei canali di digital marketing abbia effetti positivi sulle attività di pre e post vendita così come sul raggiungimento degli obiettivi di marketing; appare quindi ragionevole ipotizzare che tanto più l'utilizzo dei canali digitali sarà elevato quanto più evidenti saranno gli effetti positivi e, di conseguenza, la percezione degli stessi da parte delle PMI. Per verificare tale ipotesi è stata indagata la relazione tra uso medio dei canali digitali ed effetti positivi percepiti su attività e obiettivi aziendali attraverso i corrispondenti diagrammi di dispersione. Dunque, l'ipotesi formulata risulta complessivamente confermata: all'aumentare della frequenza di utilizzo dei canali digitali (misurata in una scala ancorata con 1 = per niente utilizzato e 5 = molto utilizzato) aumenta la percezione delle PMI degli effetti positivi su attività e obiettivi di marketing (misurata in una scala ancorata con 1 = in nessuna misura e 5 = in larga misura).

4.3.2 Rapporto tra PMI e agenzie digitali

Il secondo obiettivo della presente ricerca mirava ad indagare le aspettative e i livelli di soddisfazione delle PMI in merito al rapporto con le loro agenzie digitali. A tal fine è stata

innanzitutto indagata la percentuale di PMI oggetto di studio che si appoggiano ad agenzie digitali, riportata in Figura 4.10.

Figura 4.10 Percentuale delle imprese rispondenti che si appoggia ad un'agenzia digitale

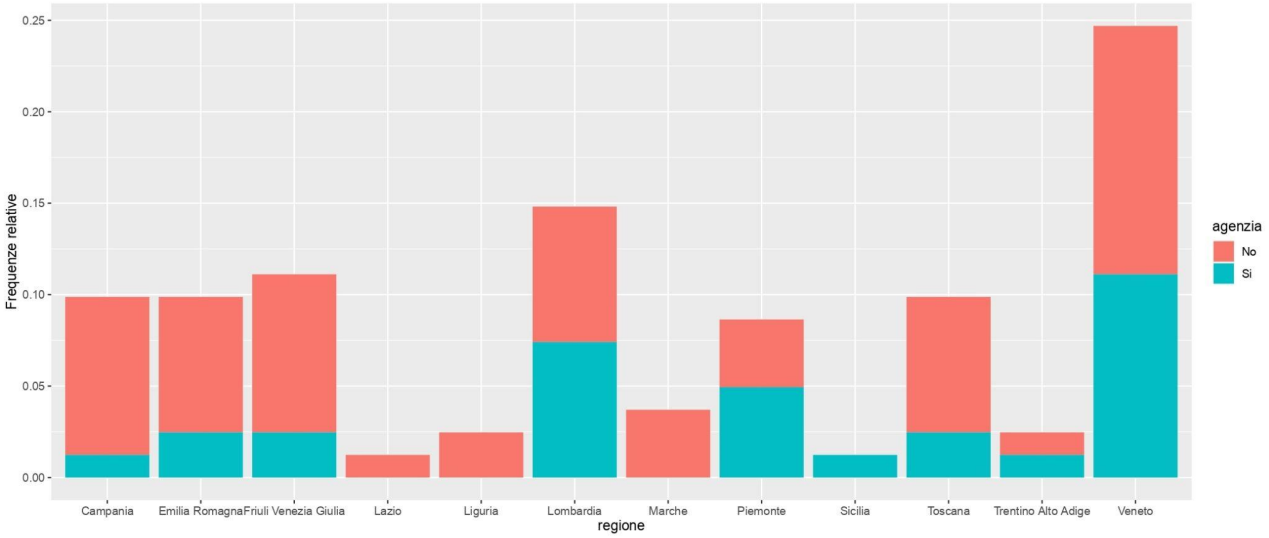


Fonte: elaborazione propria

Come si evince dalla figura, il 34,6% del campione si affida ad un'agenzia digitale. Considerando il moderato livello di digitalizzazione delle piccole e medie imprese italiane, confermato dal ricorso ancora in fase embrionale ai canali del digital marketing da parte delle stesse, e la contenuta numerosità del campione si ritiene che tale percentuale sia sintomatica di una crescente comprensione, da parte di questa categoria di imprese, dei benefici e dei vantaggi offerti dal digital marketing. In particolare, il quadro delineato sembra evidenziare la diffusione, tra le PMI, dell'idea per cui, in mancanza delle competenze e conoscenze necessarie, sia importante affidare a preparati consulenti esterni la gestione di attività rilevanti per l'impresa. Come si è detto, il campione di indagine risulta distorto in quanto le medie imprese corrispondono solo al 23,5% del totale; tale distorsione si riflette nella composizione delle PMI che si affidano ad agenzie digitali: il 78,57% sono piccole imprese mentre solo il 21,43% medie imprese. Ciò comporta un'analisi complessa del fenomeno dal punto di vista delle dimensioni aziendali; infatti, considerano la ridotta numerosità del campione e dei rispondenti che hanno dichiarato di di appoggiarsi ad un'agenzia (ovvero 28 imprese, di cui 22 piccole e 6 medie) si ritiene che le conclusioni basate sul numero di dipendenti non sarebbero supportate da un adeguato numero di osservazioni. Inoltre, non si riscontrano particolari differenze in merito all'attività economica svolta dalle imprese che si avvalgono dei servizi delle agenzie digitali; il campione risulta abbastanza equilibrato tra i settori dell'alimentare (35,7%), dell'abbigliamento (35,7%) e dell'arredamento (28,6%). Per ciò che concerne, invece, la distribuzione geografica delle imprese che si affidano ad agenzie digitali, la maggior parte delle PMI proviene da Veneto (33,3%), Lombardia (22,2%) e Piemonte (14,8%). Per un'analisi più completa sono state

confrontate la numerosità totale delle PMI per regione e la numerosità delle PMI per regione che si appoggiano ad agenzie digitali (Figura 4.11). Ciò che emerge da tale raffronto è il fatto che, in base al numero totale dei rispondenti, le regioni caratterizzata dal maggiore ricorso relativo ad agenzie risultano essere la Sicilia (100%), il Piemonte (57,14%), la Lombardia (50%),il Trentino Alto Adige (50%) e il Veneto (45%).

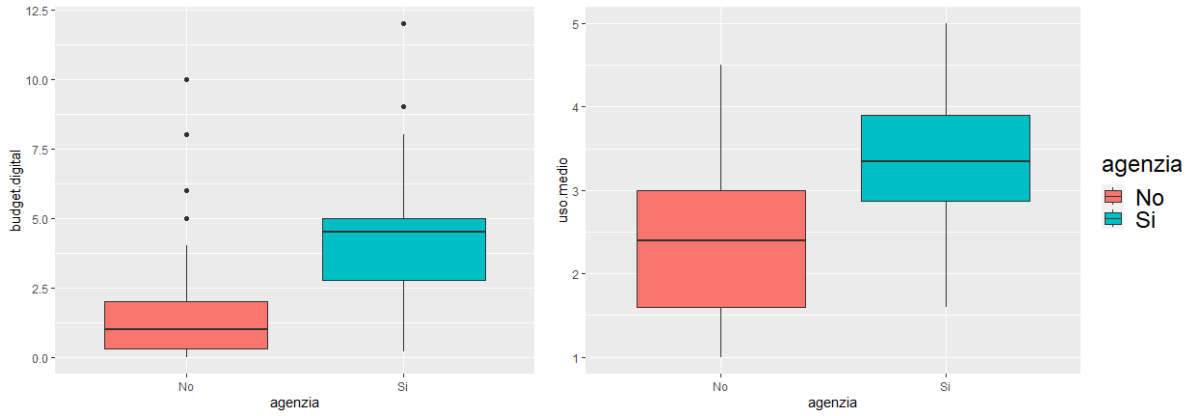
Figura 4.11 Provenienza geografica delle imprese rispondenti che si appoggiano ad agenzie digitali



Fonte: elaborazione propria

Tenendo sempre presente la numerosità contenuta del campione (rilevante soprattutto per conclusioni che riguardano le regioni meno rappresentate come la Sicilia e il Trentino Alto Adige) si noti come il Veneto e la Lombardia, ovvero le regioni con il maggiore ricorso ai canali di digital marketing, siano anche quelle che presentano elevate percentuali di ricorso ad agenzie specializzate. Tale relazione sembra essere rispettata anche dal Piemonte mentre per quanto concerne la Campania viene meno; infatti, nonostante le imprese localizzate in questa regione si caratterizzino per un buon utilizzo dei canali digitali, solamente il 12,50% di esse ricorre alla figura dell'agenzia. Viene comunque ipotizzata una relazione positiva tra utilizzo dei canali di digital marketing e il ricorso ad agenzie digitali, che trova conferma nella Figura 4.12. Infatti, le PMI che si caratterizzano per un uso medio dei canali digitali più elevato si avvalgono dei servizi offerti dalle agenzie digitali, mentre le imprese con un utilizzo dei canali più contenuto tendono a non rivolgersi a questa figura professionale. Inoltre, la Figura 4.12 illustra la relazione esistente tra budget medio di digital marketing e ricorso ad agenzie digitali; data la correlazione positiva esistente tra utilizzo medio e budget medio di digital marketing non sorprende il fatto che le imprese che si caratterizzano per una maggiore spesa in canali digitali tendano a rivolgersi ad agenzie.

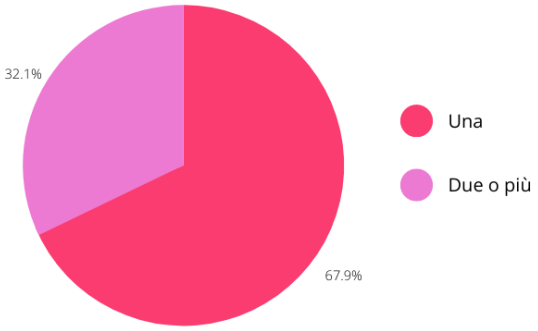
Figura 4.12 Distribuzione di uso medio e budget medio di digital marketing condizionata per ricorso all'agenzia



Fonte: elaborazione propria

Il questionario sottoposto alle PMI ha indagato anche il numero di agenzie a cui le PMI che si avvalgono dei servizi di questo tipo di professionisti hanno deciso di affidarsi, riportato in Figura 4.13.

Figura 4.13 Numero di agenzie digitali a cui si appoggiano le imprese rispondenti

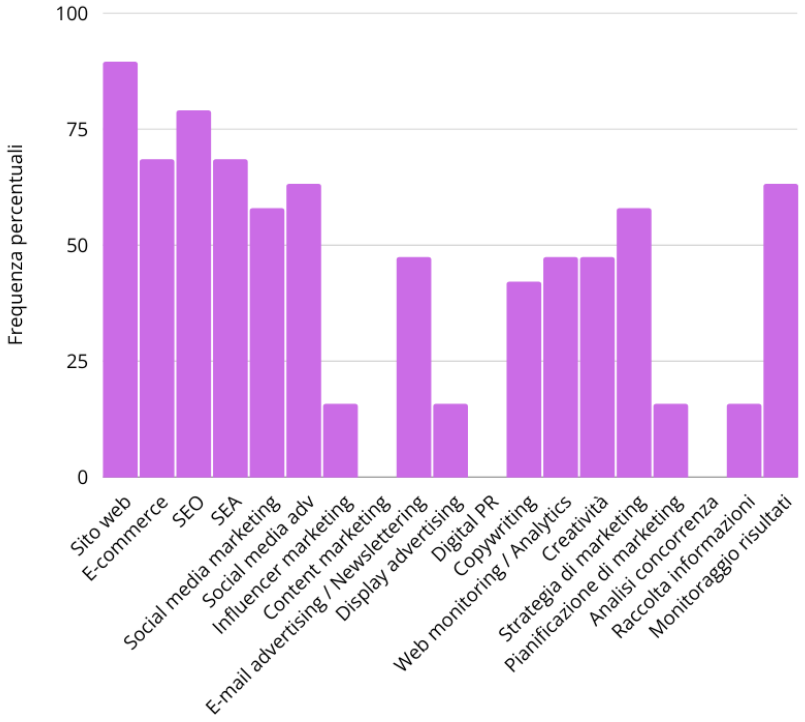


Fonte: elaborazione propria

La maggior parte delle piccole e medie imprese (67,9%) si avvale del contributo di un'unica agenzia, coerentemente con l'utilizzo contenuto dei canali di digital marketing che caratterizza questa categoria d'impresa. Tuttavia, alcune PMI si affidano a diverse agenzie digitali e, in riferimento a questo gruppo di rispondenti, i quesiti sono stati riferiti a quella che viene da loro reputata l'agenzia più rilevante dal punto di vista strategico. A tal proposito, le Figure 4.14 e 4.15 illustrano i servizi offerti dalle agenzie digitali di cui beneficiano le piccole e medie imprese, a seconda che si appoggino ad una o a più agenzie. Come si evince dall'osservazione della Figura 4.14 le imprese che si rivolgono ad un'unica agenzia ricercano soprattutto servizi web quali il design, la costruzione e la gestione di siti, la realizzazione di app mobile e CTA etc. Si potrebbe dunque ipotizzare che queste imprese ricerchino soprattutto i servizi offerti da agenzie specializzate quali le web agency, ovvero la prima forma di digital agency comparsa nel

mercato italiano con focus sulle attività web, per l'appunto. Tuttavia, le stesse imprese mostrano anche di usufruire di numerosi altri servizi legati, ad esempio, all'e-commerce, alla SEO, alla SEA, ai social media e alla strategia di marketing. Ciò fa supporre che la tipologia di agenzia maggiormente diffusa tra queste imprese possa essere l'agenzia digitale integrata che, con un'ampia gamma di servizi, fornisce assistenza in numerosi ambiti del digital marketing.

Figura 4.14 Servizi delle agenzie digitali di cui usufruiscono le PMI che si appoggiano ad un'unica agenzia

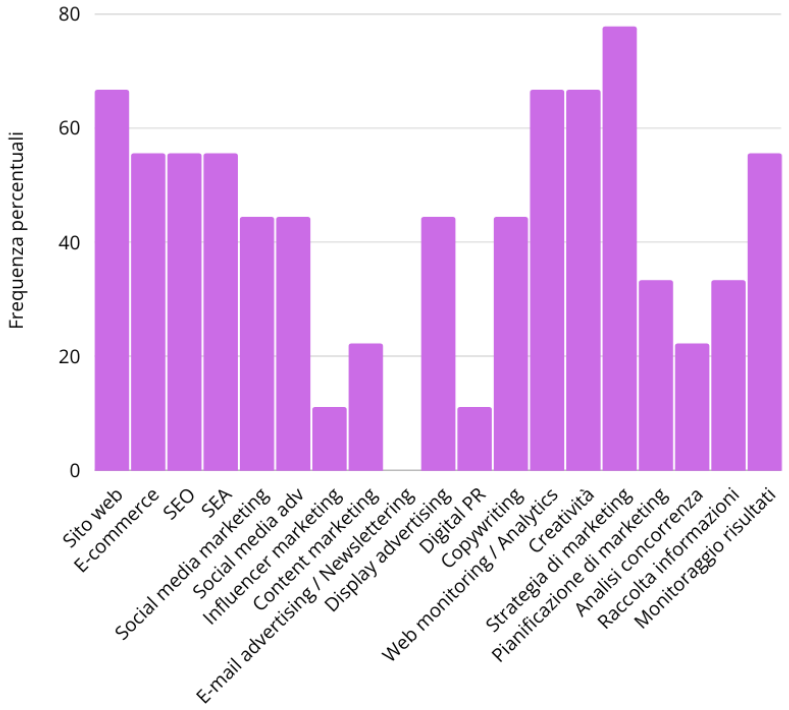


Fonte: elaborazione propria

Rispetto alle piccole e medie imprese che decidono di affidarsi ad una sola agenzia, quelle che si appoggiano a più professionisti dimostrano una marcata attenzione alla strategia di marketing ovvero il servizio di cui usufruiscono in misura maggiore. Ciò appare ragionevole ipotizzando che il motivo per cui una PMI decide di rivolgersi a due o più agenzie digitali sia il fatto di aver compreso il ruolo decisivo che il digital marketing ricopre all'interno dell'azienda e, di conseguenza, l'importanza di formulare una strategia di marketing coerente con i diversi canali e obiettivi. Maggiormente richiesti sono anche i servizi che riguardano la produzione di materiale creativo (come foto, video etc.) e il web monitoring. É interessante notare come, per le imprese che si appoggiano a più agenzie, non sia rilevante solamente la componente web legata alla realizzazione di siti web, app etc. ma anche il monitoraggio degli stessi. In altre parole, viene attribuita grande importanza al corretto funzionamento di siti e prodotti virtuali in generale, in modo che gli utenti abbiano la possibilità di interagire con gli stessi al meglio; ancora una volta, si tratta di una differenza sottile ma che denota una maggiore comprensione,

da parte delle PMI che si appoggiano a più agenzie, delle dinamiche del mondo del marketing digitale.

Figura 4.15 Servizi delle agenzie digitali di cui usufruiscono le PMI che si appoggiano a più agenzie

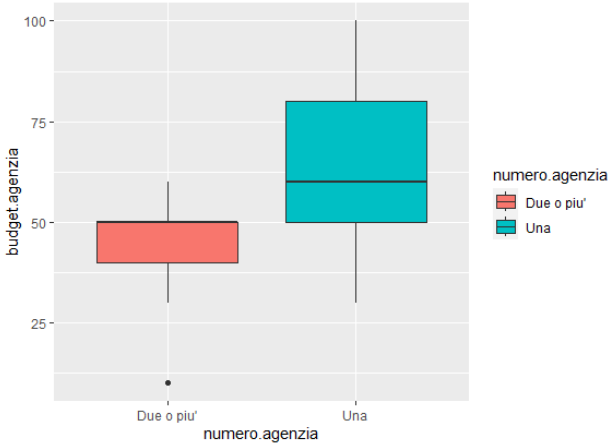


Fonte: elaborazione propria

Confrontando le due figure si evince come, per le imprese che si relazionano con un'unica agenzia digitale, il social media marketing e advertising siano servizi maggiormente ricercati rispetto alle imprese che si rivolgono a due o più agenzie. Ciò può in parte essere spiegato dal fatto che l'88,9% delle PMI che si rivolgono a più agenzie possieda una risorsa aziendale che si occupa di digital marketing mentre nel caso delle PMI che si affidano ad un'unica agenzia tale percentuale scende al 68,4%. É interessante notare come, a prescindere dal numero di agenzie a cui le imprese si rivolgono, il monitoraggio dei risultati è un servizio di cui usufruisce almeno la metà del campione (nello specifico, il 63,2% delle PMI che si relazionano con una agenzia e il 55,6% delle PMI che si relazionano con due o più agenzie). Ciò risulta coerente e conferma la tendenza dei clienti delle agenzie a sviluppare un orientamento tattico incentrato sui risultati a breve termine. Infatti, uno degli aspetti maggiormente apprezzati e ricercati dei canali digitali è l'immediatezza dei risultati e la possibilità di verificare in tempo reale l'efficacia delle campagne implementate. Infine, la Figura 4.16 riporta la distribuzione delle percentuali del budget di digital marketing gestite dall'agenzia in base al numero di agenzie a cui le PMI si rivolgono. Come ci si aspetterebbe, tale valore risulta essere maggiore nel caso in cui l'impresa si appoggi ad un'unica agenzia, in quanto non dovendo dividere il budget tra più professionisti e affidando

le attività ad un'unica agenzia, spesso in assenza di una risorsa interna, la somma a disposizione sarà ovviamente maggiore. Nel complesso le PMI oggetto di studio destinano all'agenzia una percentuale del budget di marketing compresa tra il 30% e il 100%, nel caso di un'unica agenzia, e tra il 10% e il 60% nel caso di più agenzie.

Figura 4.16 Distribuzione della percentuale del budget di digital marketing gestita dall'agenzia condizionata per numero di agenzie



Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda il rapporto tra PMI e agenzie digitali non è stata fatta una distinzione in base al numero di agenzie a cui essere si rivolgono; nel caso di due o più agenzie i quesiti sono stati posti riferendosi al rapporto in essere con l'agenzia strategicamente più rilevante. L'indagine ha innanzitutto approfondito le motivazioni che spingono le piccole e medie imprese ad affidarsi ad un'agenzia digitale, di cui la Tabella 4.5 riporta i valori medi.

Tabella 4.5 Motivazioni che spingono le PMI ad affidarsi ad un'agenzia digitale

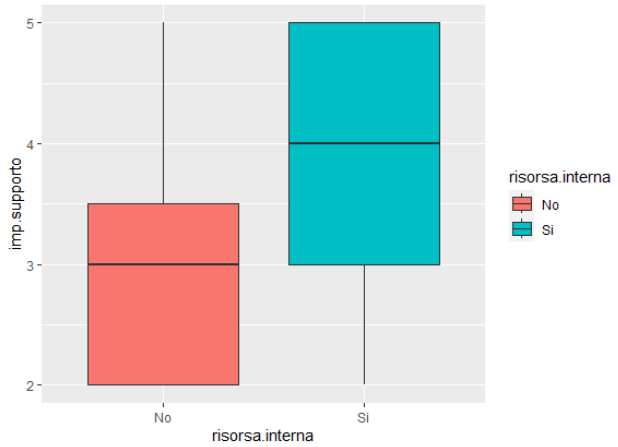
	Media
Creatività e innovazione	3,64
Supporto alle attività aziendali	3,64
Impossibilità di assumere risorse interne all'azienda	3,54
Risparmio economico (rispetto all'assunzione di risorse aziendali)	3,54
Elaborazione di strategie comunicative	3,50
Esperienza riguardo mercati o contesti geografici	3,46
Consulenza obiettiva e oggettiva	3,39
Spiegazione delle tendenze di marketing e dei nuovi strumenti	2,39
Supporto nella spiegazione delle strategie comunicative da implementare ai dirigenti	1,93

**Scala ancorata con 1 = per niente importante e 5 = molto importante*

Fonte: elaborazione propria

Dall'osservazione della tabella si deducono quelle che sono le aspettative delle PMI nel momento in cui decidono di affidarsi ad un'agenzia digitale. Innanzitutto, le ragioni principali, indicate dalle imprese, nella scelta di rivolgersi alle agenzie sono la creatività e l'innovazione e il supporto alle attività aziendali. Con particolare riferimento alla seconda motivazione, si potrebbe intendere il supporto alle attività aziendali in duplice prospettiva: come supporto al reparto o alla risorsa di digital marketing aziendale, dove presenti, o come supporto all'impresa in assenza di un reparto o di una risorsa di digital marketing interni.

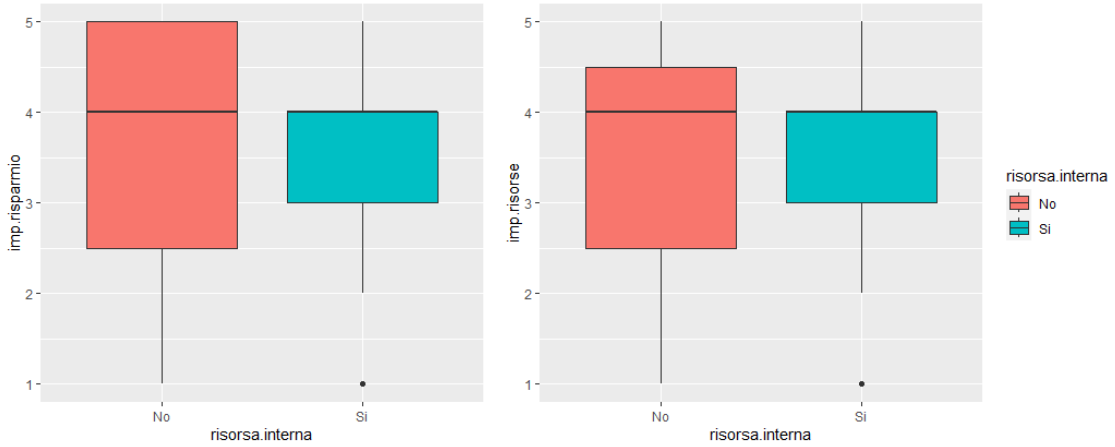
Figura 4.17. Distribuzione dell'importanza del supporto alle attività aziendali condizionata per presenza di risorse interne



Fonte: elaborazione propria

Osservando la Figura 4.17 il supporto alle attività aziendali viene valutato maggiormente importante dalle imprese che possiedono una risorsa di digital marketing interna, avvalorando la prima interpretazione.

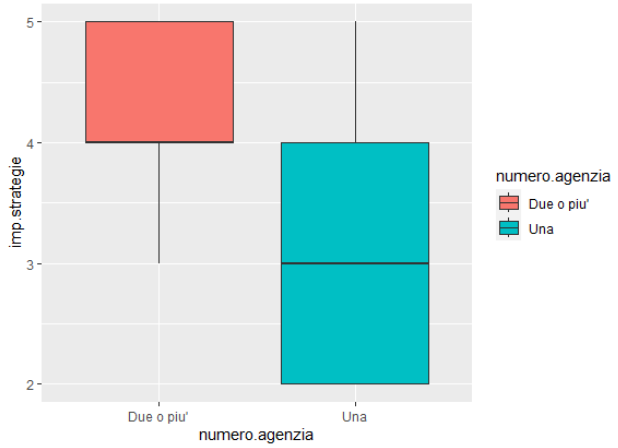
Figura 4.18. Distribuzione dell'importanza dell'impossibilità di assumere risorse e del risparmio economico condizionata per presenza di risorse interna



Fonte: elaborazione propria

Similmente, l'importanza del risparmio economico (rispetto all'assunzione di risorse aziendali) e l'impossibilità di assumere risorse risultano essere dei criteri di scelta particolarmente rilevanti per le imprese prive di personale di digital marketing interno, come evidenziato dalla Figura 4.18. Inoltre, tra le motivazioni indicate dalle PMI nella decisione di affidarsi ad un'agenzia viene valutata positivamente anche l'elaborazione delle strategie comunicative. Dal momento che, come si è osservato in precedenza, la strategia di marketing è il servizio più utilizzato dalle imprese che si rivolgono a due o più agenzie si presume che l'elaborazione strategica sia un attributo decisivo per le imprese che si rivolgono a più di un professionista. Ciò trova conferma nella Figura 4.19.

Figura 4.19 Distribuzione dell'importanza dell'elaborazione di strategie condizionata per numero di agenzia



Fonte: elaborazione propria

Criteri di scelta rilevanti risultano essere anche l'esperienza riguardo mercati o contesti geografici, la consulenza chiara e oggettiva e la spiegazione delle tendenze di marketing e dei nuovi strumenti. Al contrario, il supporto nella spiegazione delle strategie comunicative da implementare ai dirigenti non risulta essere un elemento che non spinge le imprese a ricercare i servizi delle agenzie digitali. Probabilmente ciò è dovuto al fatto che le PMI si caratterizzano per una bassa gerarchia, motivata dalle ridotte dimensioni, di conseguenza l'imprenditore è molto coinvolto in tutti i processi decisionali; inoltre, la propensione o meno al digital marketing dell'impresa, e di conseguenza l'appoggio ad un'agenzia digitale, dipende dalle idee e dai convincimenti del proprietario/manager stesso. Inoltre, il questionario sottoposto alle piccole e medie imprese ha indagato l'importanza di alcuni aspetti e attributi del rapporto con l'agenzia, le cui medie vengono riportate in Tabella 4.6. In particolare, le PMI ritengono particolarmente rilevanti la conoscenza dei media da parte dell'agenzia, le relative capacità creative e di marketing, il track record dei risultati, l'esperienza con il settore del cliente e le

capacità di pianificazione strategica. In generale, si può affermare che le piccole e medie imprese, in riferimento al rapporto con la propria agenzia, attribuiscano grande importanza ad elementi che ne qualificano la performance ovvero le capacità, le conoscenze, le esperienze e la capacità di fornire riscontro diretto delle attività svolta. Anche l'offerta di servizio completo e la notorietà e la sede dell'agenzia vengono ritenuti elementi abbastanza rilevanti. Peraltro, l'interesse nei confronti del numero di servizi offerti sembra confermare, perlomeno in parte, l'ipotesi tale per cui le PMI prediligono le agenzie digitali a servizio completo piuttosto che le agenzie specializzate. Minore rilevanza è invece attribuita al turnover dei dipendenti dell'agenzia, all'essere tra i principali clienti della stessa, ai premi vinti, alle capacità di pubbliche relazioni e alle dimensioni dell'agenzia.

Tabella 4.6 Importanza delle dimensioni della performance dell'agenzia digitali importanti per le PMI

	Media
Buona conoscenza dei media	3,96
Buone capacità di marketing	3,82
Buone capacità creative	3,71
Track record dei risultati	3,50
Esperienza diretta con il settore di attività del cliente	3,46
Buone capacità di pianificazione strategica	3,32
Notorietà dell'agenzia	2,82
Offerta di servizio completo	2,82
Buone capacità di ricerca	2,71
Posizione della sede dell'agenzia	2,71
Basso turnover dei dipendenti	2,18
Premi vinti dall'agenzia	1,89
Buone capacità di PR	1,75
Essere tra i cinque principali clienti dell'agenzia	1,68
Essere parte di una grande agenzia	1,39

**Scala ancorata con 1 = per niente importante e 5 = molto importante*

Fonte: elaborazione propria

Affinché la relazione tra cliente e agenzia abbia successo si ritiene rilevante che le aspettative del primo vengano compiaciute. Per verificare ciò è stato quindi indagato il livello di soddisfazione espresso dalle PMI in relazione agli attributi elencati nella Tabella 4.6. Come si evince osservando la Tabella 4.7, i livelli di soddisfazione espressi in riferimento agli "attributi chiave" precedentemente identificati risultano essere mediamente più alti rispetto agli altri. Ciò rende quindi ragionevole ipotizzare che il rapporto tra le piccole e medie imprese oggetto di studio e le relative agenzie digitali si caratterizzi per un buon grado di soddisfazione da parte delle PMI clienti o perlomeno privo di criticità evidenti; effettivamente, ciò trova riscontro nel

livello di soddisfazione complessivo verso l'agenzia digitale di riferimento, esplicitato in Figura 4.20.

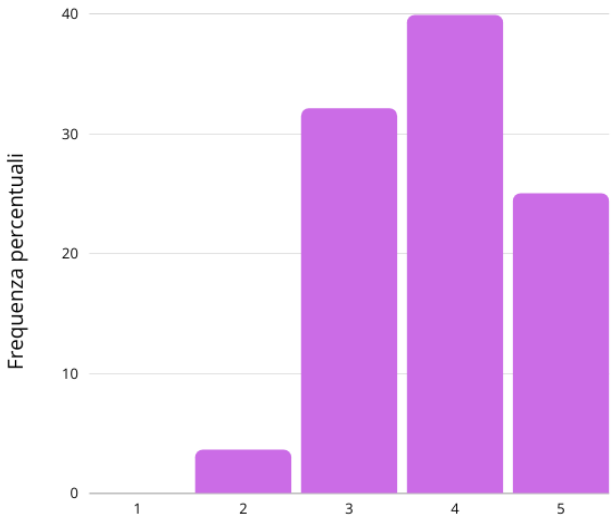
Tabella 4.7 Soddisfazione delle PMI in riferimento alle dimensioni di performance dell'agenzia digitale

	Media
Capacità creative	3,50
Capacità di marketing	3,46
Esperienza diretta con il settore di attività del cliente	3,43
Conoscenza dei media	3,36
Track record dei risultati	3,32
Capacità di pianificazione strategica	3,25
Capacità di ricerca	3,21
Dimensioni rispetto agli altri clienti dell'agenzia	3,21
Notorietà dell'agenzia	3,14
Turnover dei dipendenti	3,14
Dimensioni dell'agenzia	3,07
Numero di servizi offerti	2,96
Posizione della sede dell'agenzia	2,96
Capacità di PR	2,86
Premi vinti dall'agenzia	2,68

**Scala ancorata con 1 = per niente soddisfatto e 5 = molto soddisfatto*

Fonte: elaborazione propria

Figura 4.20 Soddisfazione complessiva delle PMI nei confronti dell'agenzia digitale



**Scala ancorata con 1 = per niente soddisfatto e 5 = molto soddisfatto*

Fonte: elaborazione propria

Per ciò che concerne le motivazioni di conflitto con le agenzie è stato chiesto alle PMI di valutare le principali fonti di scontro con le agenzie e in Tabella 4.8 vengono riportate le risposte.

Tabella 4.8 Principali motivazioni di conflitto tra PMI e agenzia digitale

	Rank
Mancanza di conoscenza del business del cliente da parte dell'agenzia	2
Performance insufficienti ed errori commessi dall' agenzia	1
Personale d'agenzia meno qualificato rispetto a consulenti esperti	4
Diverse interpretazioni di situazioni e azioni	6,5
Obiettivi della collaborazione divergenti	6,5
Aspettative sul ruolo dell'agenzia diverse o compiti poco chiari	3
Incomprensioni finanziarie	5
Mancanze di rispetto o differenze interpersonali	7

Fonte: elaborazione propria

La ragione di conflitto principale risulta essere una performance dell'agenzia insufficiente; ciò è pienamente coerente con le opinioni espresse in precedenza. Infatti, nel valutare l'importanza degli attributi del rapporto con l'agenzia le imprese hanno espresso voti maggiori in riferimento alle dimensioni della performance (ad esempio, le capacità di marketing, le capacità creative etc.), perciò non sorprende che l'inadeguatezza della stessa comporti l'emergere di criticità nella relazione. Similmente, l'esperienza dell'agenzia con mercati e contesti geografici veniva particolarmente apprezzata dalle piccole e medie imprese e la sua assenza è infatti indicata come una potenziale fonte di disaccordo. La terza fonte di conflitto indicata dalle PMI risulta essere la divergenza in merito alle aspettative sul ruolo dell'agenzia e/o la mancanza di chiarezza circa i compiti che la stessa dovrebbe svolgere. Si ritiene che ciò possa verificarsi con maggiore probabilità nel caso in cui l'impresa si rivolga a più agenzie in quanto potrebbe verificarsi una sovrapposizione dei ruoli o una confusione in merito agli stessi da parte del cliente. Infatti, il 66,7% delle imprese che si appoggia a due o più agenzie ritiene le diverse aspettative circa i compiti che queste andranno a svolgere una rilevante fonte di conflitto, contro il 42,11% delle imprese che si affida ad un'unica agenzia. Ulteriori motivi di conflitto risultano essere un personale d'agenzia poco qualificato e incomprensioni di natura finanziaria. Le motivazioni di scontro indicate con minore frequenza risultano invece essere le diverse interpretazioni di situazioni e azioni, obiettivi divergenti della collaborazione e le mancanze di rispetto.

Infine, il questionario sottoposto alle PMI è andato ad indagare quelli che LaBahn e Kohli (1997) definiscono "comportamenti del cliente e dell'agenzia" dal punto di vista dell'impresa. Nello specifico è stato chiesto alle PMI di dichiarare quanto fossero d'accordo con una serie di

affermazioni che definiscono il grado di accessibilità dell'agenzia e del cliente (ovvero la misura in cui tali soggetti sono facilmente contattabili e disponibili), di assertività dell'agenzia (quindi la tendenza dell'agenzia ad offrire prospettive di analisi differenti, anche se in disaccordo con quelle aziendali) e di indecisione del cliente (ovvero la tendenza dello stesso a cambiare idea circa l'implementazione e gli obiettivi dei piani di marketing stabiliti). Successivamente è stata effettuata una cluster analysis, comprendendo i giudizi espressi in merito alla soddisfazione complessiva verso l'agenzia, con l'obiettivo di evidenziare possibili somiglianze tra le osservazioni. É stata impiegata la tecnica di clustering gerarchico agglomerativo basata su una matrice di dissimilarità in quanto, non conoscendo a priori il numero di gruppi in cui dividere le osservazioni, l'impiego di tecniche di clustering non gerarchico sarebbe risultata scorretta. Successivamente, è stato identificato il numero ottimale di cluster in cui suddividere il campione (sfruttando l' "elbow method" e il "silhouette method") che è risultato essere pari a 2. In altre parole, il campione di PMI che si affida ad agenzie digitali è stato suddiviso in due gruppi in modo tale che il livello di somiglianza tra le osservazioni appartenenti allo stesso gruppo fosse massimo e che quello tra le osservazioni appartenenti a gruppi diversi fosse minimo. Il risultato dei due cluster, con i relativi valori medi, è riportato in Tabella 4.9.

Tabella 4.9 Cluster analysis in riferimento a comportamenti dell'agenzia e dell'impresa

	Cluster 1	**Cluster 2**
Il personale della mia agenzia è facilmente raggiungibile	2,50	4,17
Il personale della mia agenzia è spesso troppo impegnato per rispondere alle richieste della mia azienda	2,56	1,92
La mia agenzia enfatizza l'importanza del contatto diretto tra la mia azienda e il suo personale	1,88	3,50
I vertici della mia agenzia fanno di tutto per mantenersi in contatto con la mia azienda	1,75	2,58
La mia agenzia comunica all'azienda cose che dovrebbe sapere ma che potrebbe non voler sentire	2,25	3,50
La mia agenzia non ha paura di mettere in discussione le decisioni aziendali	2,63	3,67
La mia agenzia è brava a seguire gli ordini ma raramente offre la propria opinione	2,94	2,08
La mia agenzia comunica se le decisioni di marketing aziendali potrebbero avere effetti negativi	2,19	3,42
Le procedure della mia azienda spesso rendono difficile per la mia agenzia comunicare con i principali decisori aziendali	2,44	2,08
Il personale della mia azienda è spesso troppo occupato per rispondere alle richieste della mia agenzia	2,31	2,42
Il personale della mia azienda è facilmente raggiungibile	2,88	3,83
La mia azienda enfatizza l'importanza del contatto diretto con il personale della mia agenzia	2,56	2,92
A volte la mia azienda ha difficoltà a stabilire internamente gli obiettivi di marketing	2,69	2,83
A volte la mia azienda è riluttante ad implementare idee di marketing che potrebbero essere efficaci	2,63	2,42
A volte la mia azienda esita a spendere per piani che sono già stati approvati	2,69	2,50
A volte la mia azienda cambia idea all'ultimo minuto riguardo a piani di marketing stabiliti	2,62	2,75
Soddisfazione	**3,36**	**4,50**

**Scala ancorata con 1 = per niente d'accordo e 5 = molto d'accordo*

Fonte: elaborazione propria

Tale risultato può essere interpretato come segue: il primo cluster si caratterizza per un livello di soddisfazione nei confronti della propria agenzia inferiore rispetto a quello che caratterizza il secondo cluster. Con riferimento all'accessibilità dell'agenzia si noti come le imprese caratterizzate da una maggiore soddisfazione ritengano che il personale dell'agenzia sia disponibile, facilmente raggiungibile, non eccessivamente impegnato per rispondere alle richieste aziendali e come affermino che i vertici dell'agenzia si impegnino per mantenere i contatti con l'azienda. Se ne conclude che maggiore è l'accessibilità dell'agenzia, maggiore è la soddisfazione dell'impresa nei confronti della stessa. Per quanto riguarda l'assertività dell'agenzia le conclusioni sono simili: il secondo gruppo di imprese, caratterizzato da una maggiore soddisfazione, ritiene che la propria agenzia fornisca un contributo alle prospettive aziendali, mettendo in discussione quanto stabilito dal cliente, informandolo in caso di scelte che potrebbero avere effetti negativi, comunicando informazioni che potrebbero essere ritenute scomode e offrendo il proprio giudizio, non limitandosi ad eseguire gli ordini ricevuti. Anche in questo caso si può affermare che maggiore è l'assertività dell'agenzia e maggiore è la soddisfazione del cliente. In riferimento all'accessibilità del cliente è interessante notare come la percezione delle piccole e medie imprese sia molto simile in riferimento alle procedure aziendali (che potrebbero rendere difficile per l'agenzia comunicare con i principali decisori aziendali) e al personale aziendale (che potrebbe essere troppo impegnato per rispondere alle richieste dell'agenzia). In particolare, in entrambi i casi i giudizi espressi dalle PMI denotano una situazione in cui i due elementi precedentemente citati non sembrano costituire un ostacolo, come testimonia la media dei voti attribuiti. Differenze più marcate si evidenziano in riferimento alla maggiore facilità, per l'agenzia, di raggiungere il personale dichiarata dalle imprese maggiormente soddisfatte e dalla maggiore tendenza dei vertici delle aziende più soddisfatte a mantenere i contatti con l'agenzia. In generale, è comunque possibile affermare che una facile raggiungibilità del personale dell'impresa cliente influisca positivamente sulla soddisfazione della stessa verso l'agenzia. Infine, per ciò che concerne l'indecisione del cliente, osservando la Tabella 4.9 si evince come, ancora una volta i voti espressi dalle imprese non mostrino differenze significative; le imprese che presentano un maggiore livello di soddisfazione nei confronti del rapporto con le agenzie sono anche quelle che ritengono che l'impresa abbia maggiore difficoltà a stabilire internamente gli obiettivi di marketing e sia più incline a cambiare idea circa l'implementazione di piani già stabili. Ad ogni modo, si tratta di differenze non significative e, soprattutto, concentrate su valori che si aggirano intorno a 2,5 e 3

in una scala ancorata a 1 = per nulla d'accordo e 5 = molto d'accordo. La conclusione è che l'indecisione del cliente non sembra influenzare la soddisfazione nei confronti della soddisfazione verso l'agenzia. Tuttavia, è bene specificare che ciò potrebbe essere frutto di un bias dovuto al fatto che è stato chiesto alle imprese di valutare elementi critici interni alle stesse e, di conseguenze, l'oggettività della valutazione potrebbe essere compromessa.

Tabella 4.10 Cluster analysis in riferimento a dimensioni della performance dell'agenzia

	Cluster 1	Cluster 2
La mia agenzia fornisce sempre un elevato standard di lavoro creativo	2,47	3,77
Il lavoro creativo della mia agenzia soddisfa quasi sempre le esigenze della mia azienda	2,87	4,15
Le campagne realizzate dalla mia agenzia mostrano una creatività piuttosto limitata	2,60	1,69
La mia agenzia raramente ci fornisce un lavoro creativo veramente efficace	2,33	1,92
La mia agenzia ha molte difficoltà a rispettare le scadenze	2,40	2,31
La mia agenzia difficilmente rispetta il budget fissato	2,13	2,23
La mia agenzia implementa le campagne di marketing aziendali in modo efficace	2,80	3,77
L'attenzione della mia agenzia ai piccoli dettagli è eccellente	2,33	3,84
Raramente la mia agenzia si discosta dalle strategie di marketing concordate	3,20	4,08
Soddisfazione	**3,36**	**4,50**

**Scala ancorata con 1 = per niente d'accordo e 5 = molto d'accordo*

Fonte: elaborazione propria

Lo stesso metodo di cluster analysis è stato applicato in riferimento ad alcune dimensioni della performance dell'agenzia, che concernono per lo più la sfera del lavoro creativo offerto, data l'importanza attribuita a questo elemento da parte delle PMI (Tabella 4.10). Come si evince dall'osservazione della tabella, le imprese maggiormente soddisfatte del rapporto con l'agenzia evidenziano una maggiore soddisfazione in riferimento alla qualità del lavoro creativo da essa realizzato, coerentemente con l'importanza attribuita in precedenza a tale attributo (Tabella 4.6). In particolare, le PMI ritengono che le agenzie digitali con cui intrattengono una relazione forniscano un buon standard di lavoro creativo, adatto alle esigenza manifestate ed efficace. Similmente una maggiore soddisfazione si accompagna ad una maggiore attenzione ai piccoli dettagli da parte dell'agenzia e un impegno, da parte della stessa, a non discostarsi dalle strategie di marketing concordate. Minori differenze si riscontrano, invece, in relazione alla capacità dell'agenzia di rispettare budget e scadenze; tuttavia, complessivamente i voti attribuiti a questi elementi sono bassi e, di conseguenza, se ne deduce che non siano problematiche che si verificano molto spesso.

A conclusione della presente analisi, sono state analizzate le caratteristiche dei due cluster in riferimento ad attività economica svolta, ruolo aziendale dei rispondenti, dimensioni, budget di digital marketing, numero di agenzie e anni di rapporto con le stesse (Tabella 4.11).

Tabella 4.11 Caratteristiche delle imprese dei due cluster

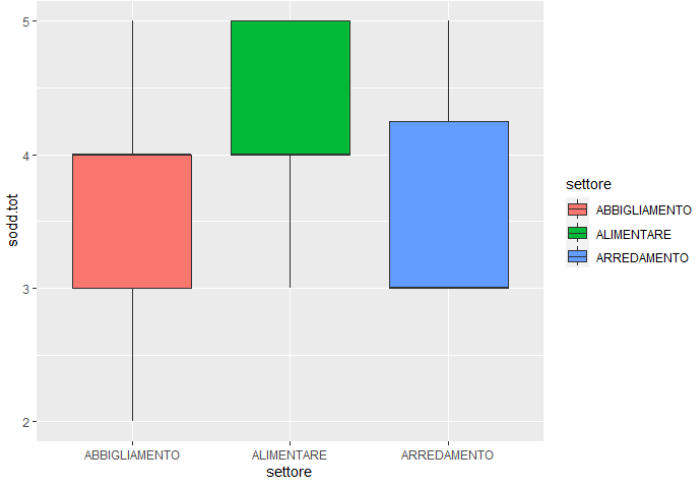
	Cluster 1	Cluster 2
Settore: Abbigliamento	37,50%	33,33%
Settore: Alimentare	25,00%	50,00%
Settore: Arredamento	37,50%	16,67%
Ruolo: Altro	18,75%	16,67%
Ruolo: Commerciale / Vendite	43,75%	33,33%
Ruolo: Comunicazione / Marketing	37,50%	50,00%
Dipendenti: da 11 a 50	68,75%	91,67%
Dipendenti: da 51 a 250	31,25%	08,33%
Budget medio di digital marketing	03,98%	05,42%
Numero agenzie: Una	62,50%	75,00%
Numero agenzie: Due o più	37,50%	25,00%
Tempo trascorso con l'agenzia (anni)	6,88	8,50
Soddisfazione *	**3,36**	**4,50**

**Scala ancorata con 1 = per niente d'accordo e 5 = molto d'accordo*

Fonte: elaborazione propria

Come si evince dall'osservazione della tabella, il primo cluster presenta una composizione maggiormente equilibrata in termini di attività economica, mentre la metà delle imprese appartenenti al settore opera nell'industria alimentare. Si può quindi affermare che, sulla base del campione di indagine, le imprese che si affidano ad agenzie digitali e operano nel settore alimentare si caratterizzano per un livello di soddisfazione maggiore rispetto a quelle che operano nei settori dell'abbigliamento e dell'industria, come si evince dalla Figura 4.21.

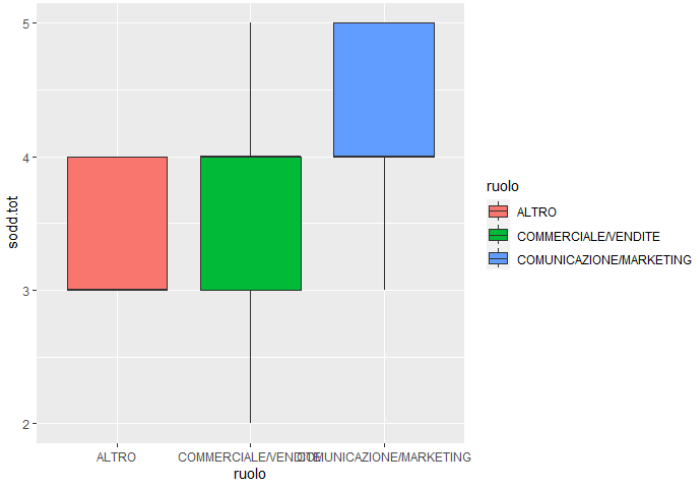
Figura 4.21 Distribuzione della soddisfazione condizionata per settore



Fonte: elaborazione propria

Similmente, il cluster caratterizzato da una maggiore soddisfazione presenta una maggiore presenza di rispondenti che svolgono, in azienda, ruoli legati al marketing e alla comunicazione. Ciò trova riscontro osservando la Figura 4.22 e può essere spiegato ipotizzando che, nel momento in cui in azienda esiste un reparto o una persona che si occupa di marketing lo scambio di idee e, in generale, la comunicazione con i professionisti del settore risulta agevolata e più proficua. In aggiunta, avendo una conoscenza delle dinamiche e delle logiche di funzionamento del digital marketing è più facile valutare il contributo di consulenti esterni che si occupano delle stesse tematiche.

Figura 4.22 Distribuzione della soddisfazione condizionata per ruolo aziendale del rispondente

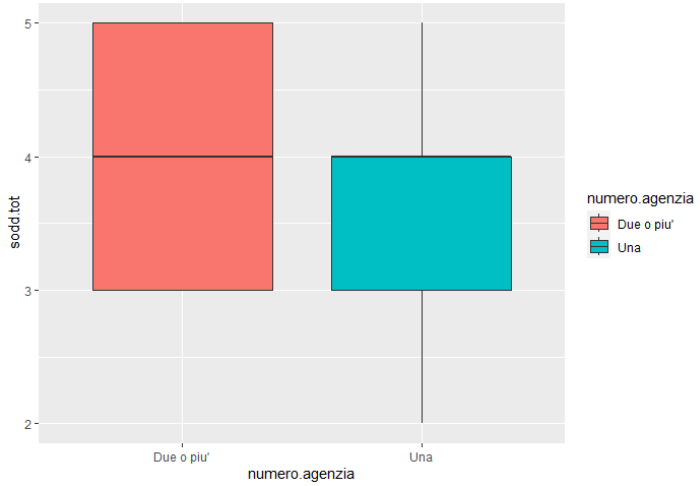


Fonte: elaborazione propria

Come si è detto, trarre valutazioni che riguardano le dimensioni aziendali, quindi il numero di dipendenti, sarebbe probabilmente impreciso. Infatti, è vero che il cluster caratterizzato da un maggiore livello di soddisfazione presenta una maggiore percentuale di piccole imprese, ma è vero anche che queste rappresentano il 76,5% del campione; di conseguenza la maggiore presenza di imprese con un numero di dipendenti compreso tra 11 e 50 (in entrambi i cluster) potrebbe dipendere da una sovrarappresentazione delle stesse. Un discorso simile riguarda il numero di agenzie a cui le PMI si rivolgono; peraltro, le percentuali sono molto simili e, di conseguenza, la suddivisione in cluster non fornisce particolari informazioni. Tuttavia, osservando la Figura 4.23 se ne deduce che le imprese che usufruiscono dei servizi offerti da due o più agenzie presentano un grado di soddisfazione nei confronti dell'agenzia ritenuta più strategicamente rilevante maggiore rispetto alla soddisfazione espressa dalle imprese che si affidano ad un'unica agenzia. Il motivo potrebbe essere ricercato nel fatto che, rivolgendosi a più agenzie, le PMI abbiano meglio compreso le specificità e le potenzialità legate ai diversi ambiti del digital marketing; inoltre, già il fatto che il giudizio di soddisfazione venga espresso

con riferimento all'agenzia ritenuta più importante dal punto di vista strategico lascia presumere che la soddisfazione possa essere maggiore.

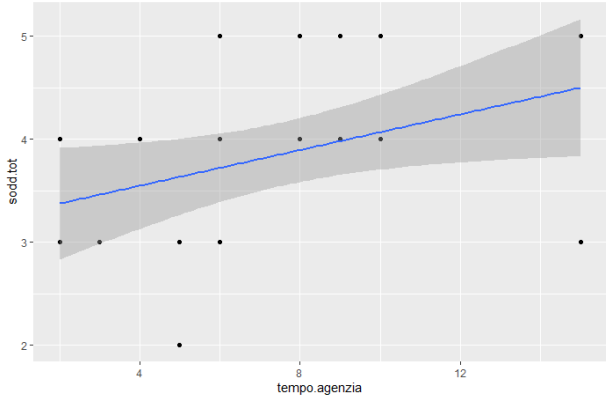
Figura 4.23 Distribuzione della soddisfazione condizionata per numero di agenzie



Fonte: elaborazione propria

Inoltre, la percentuale di fatturato destinata al digital marketing da parte delle imprese appartenenti al secondo cluster (ovvero caratterizzate da un livello di soddisfazione maggiore) risulta essere superiore a quella stanziata, mediamente, dalle imprese appartenenti al primo. Ancora una volta, la maggiore soddisfazione legata al maggiore budget lascerebbe presumere una migliore comprensione da parte di queste PMI delle potenzialità del digital marketing e, di conseguenza, del contributo fornito dalle agenzie.

Figura 4.24 Diagramma di dispersione: uso medio dei canali di digital marketing - budget medio di digital marketing



Fonte: elaborazione propria

Infine, il cluster caratterizzato da un più alto livello di soddisfazione si caratterizza per una maggiore durata media della relazione; in altre parole, si ipotizza che maggiore sono gli anni

trascorsi con l'agenzia maggiore sarà il livello di soddisfazione espresso dall'impresa cliente. Ciò trova fondamento nell'osservazione della Figura 4.24 che esplicita la correlazione positiva tra i due elementi (e pari a 0,42).

Conclusioni

Il presente elaborato e, nello specifico, lo svolgimento di un'analisi empirica, hanno permesso innanzitutto di arricchire la ricerca sul tema del digital marketing nelle PMI, fornendo una panoramica sull'utilizzo, sulle opinioni e sugli obiettivi ad esso attribuiti dalle piccole e medie imprese in Italia. Lo studio evidenzia un ricorso ai canali di digital marketing ancora in fase embrionale, in linea con il ritardo che caratterizza l'approccio alla digitalizzazione delle PMI italiane. Tuttavia, rispetto a quanto emerso dall'analisi della letteratura, i risultati della ricerca illustrano un quadro rassicurante. Infatti, l'indagine condotta evidenzia come il 29,6% delle piccole e medie imprese affermi di non utilizzare, o utilizzare in forma ridotta, i canali del marketing digitale, mentre nello studio condotto da Taiminen e Karjaluoto (2015) tale percentuale era pari al 46%. Similmente, anche la percentuale di rispondenti che ha affermato di utilizzare in misura consistente i canali del digital marketing è superiore a quanto indicato dallo studio precedentemente citato, ovvero il 13,6% rispetto al 7% circa. Conclusioni simili si ricavano confrontando le percentuali di utilizzo dei singoli canali digitali. Facendo innanzitutto riferimento al report realizzato da GoDaddy (2021), avente anch'esso ad oggetto un campione di PMI italiane, emerge come il 52% delle piccole e medie imprese affermi di possedere un sito web; tuttavia, tale percentuale sale al 98,77% in riferimento alle PMI oggetto della presente indagine, a riprova di un impiego nettamente più consistente. Similmente, la presenza social delle piccole e medie imprese, oggetto della presente ricerca, è superiore a quanto rilevato dal rapporto precedentemente citato. Infatti, l'87,65% delle PMI rispondenti al presente sondaggio afferma di utilizzare i social media, mentre lo studio di GoDaddy riportava un utilizzo degli stessi da parte del 52% delle PMI analizzate. Parimenti, i risultati di Peter e Dalla Vecchia (2021) riportano una percentuale di utilizzo dei social media inferiore a quanto rilevato dalla presente ricerca, ovvero 47,60%. Confrontando le medie di utilizzo di sito web e social media ricavate dall'indagine condotta e dallo studio di Taiminen e Karjaluoto (2015) ci si trova di fronte ad una situazione coerente con quanto finora affermato; infatti, la presente ricerca riporta una media di utilizzo pari a 3,67 per il sito web e a 3,10 per i social media (in una scala ancorata con 1 = per niente utilizzato e 5 = molto utilizzato), mentre i due ricercatori giungono ad un risultato di 3,70 per il sito web e 2,57 per i social media (in una scala ancorata con 1 = non utilizzato e 6 = attivamente utilizzato). Finora è stato quindi evidenziato come le percentuali di impiego di sito web e social media da parte delle PMI oggetto di studio siano complessivamente superiori a

quanto evidenziato in letteratura, con particolare riferimento alle piattaforme social. Inoltre, i risultati raggiunti evidenziano come questi due canali risultino essere quelli maggiormente utilizzati dalle piccole e medie imprese, discostandosi, in parte, con quanto emerso dall'analisi della letteratura. Nello specifico, Peter e Dalla Vecchia (2021) riportano come primo strumento di digital marketing impiegato dalle piccole e medie imprese la SEM (comprendente sia SEO che SEA); nonostante la percentuale di utilizzo riportata dai due studiosi (il 58,20%) sia molto simile con quanto riscontrato dal presente studio (il 58,02% per la SEO e il 55,56% per la SEA) la search engine optimization e la search engine advertising ricoprono, rispettivamente, il quarto e il quinto posto nella classifica degli strumenti maggiormente utilizzati dalle piccole e medie imprese rispondenti alla presente indagine. Lo studio di Taiminen e Karjaluoto (2015) identifica, invece, la SEO come il secondo e la SEA come il quarto canale utilizzato; tuttavia, la presente ricerca riporta medie di utilizzo maggiori, rispettivamente, 2,78 e 2,70 contro il 2,58 e il 2,50 dei due studiosi. Sia Peter e Dalla Vecchia (2021) che il presente studio evidenziano un ruolo rilevante svolto dall'e-mail advertising, in entrambi i casi indicato come il secondo canale maggiormente impiegato, mentre Taiminen e Karjaluoto (2015) lo riportano al sesto posto. Le maggiori differenze si riscontrano dal confronto con il report di GoDaddy (2021), che indicava una percentuale di utilizzo della SEM pari a 6% e dell'e-mail advertising del 26% (contro il 61,73% del presente studio). Infine, gli studi finora citati, coerentemente con i risultati raggiunti dalla ricerca, riportano la display advertising e il blog aziendale come gli strumenti meno impiegati dalle PMI.

Per ciò che concerne gli obiettivi attribuiti dalle imprese ai diversi canali l'indagine condotta, così come lo studio di Taiminen e Karjaluoto (2015), evidenzia un focus sulle vendite; infatti, l'obiettivo "aumentare le vendite ai clienti dell'azienda" viene percepito come il più importante (è sempre indicato tra i 3 obiettivi principali per ciascuno strumento ad eccezione del blog aziendale). Rispetto allo studio citato si evidenziano però alcune differenze. In merito al sito web i risultati raggiunti denotano come le PMI rispondenti attribuiscano a questo strumento l'obiettivo di aumentare la notorietà del marchio, oltre che quello di aumentare le vendite e migliorare il servizio clienti, che non risulta prioritario per le PMI dello studio di Taiminen e Karjaluoto (2015). Inoltre, gli obiettivi individuati dai due studiosi per i social media risultano essere l'aumento delle vendite, mentre la presente indagine riporta come obiettivo principale di questo canale il miglioramento della comunicazione e del dialogo con i consumatori. In

entrambi gli studi la SEM viene impiegata con la finalità di facilitare le attività pubblicitarie e aumentare le vendite mentre, tuttavia il presente studio riporta come importante obiettivo anche l'aumento della notorietà del marchio, non particolarmente apprezzato dal campione di Taiminen e Karjaluoto (2015). Infine, in entrambe le ricerche l'e-mail advertising viene ritenuto il principale strumento per facilitare il dialogo con i consumatori.

Per ciò che concerne le conseguenze dell'introduzione dei canali digitali in azienda, i risultati raggiunti evidenziano come le PMI ritengano che, complessivamente, questi abbiano avuto effetti positivi in riferimento alle attività di pre e post vendita, coerentemente con quanto evidenziato da Eid e El-Gohary (2013). Inoltre, i due studiosi non hanno riscontrato un effetto diretto sugli obiettivi di marketing aziendali conseguente all'impiego di strumenti di digital marketing; parimenti, la ricerca condotta riporta un certo scetticismo, da parte delle PMI, circa gli effetti positivi che l'implementazione dei canali digitali potrebbe avere su quegli stessi obiettivi. Eid e El-Gohary (2013) giustificano tale risultato affermando come non sia l'impiego dei canali di digital marketing per se a facilitare il raggiungimento dei suddetti obiettivi, quanto l'effetto che essi esercitano sulle attività di pre e post vendita (e sullo svolgimento delle attività di marketing aziendali in generale) che, nel lungo periodo, premettono di raggiungere importanti risultati.

Infine, è interessante notare come Taiminen e Karjaluoto (2015) riportino differenze statisticamente significative tra piccole e medie imprese nell'utilizzo medio dei canali di digitali ma non nell'allocazione del budget di digital marketing; ovvero, le medie imprese utilizzano con maggiore frequenza i canali digitali senza che però a ciò si accompagni un maggiore stanziamento di risorse. La ricerca condotta, invece, riscontra una correlazione positiva tra uso medio e budget medio di digital marketing; di conseguenza, non si evidenziano differenze significative né nell'impiego né nelle risorse stanziate per i canali digitali da parte delle piccole e medie imprese. Peter e Dalla Vecchia (2021) riportano invece un gap tra le piccole e medie imprese, suggerendo l'utilità di svolgere ulteriori analisi con un campione di PMI italiane maggiormente numeroso ed equilibrato.

La seconda finalità della presente tesi era l'analisi delle aspettative e dei livelli di soddisfazione delle PMI in merito al rapporto con le agenzie digitali. Innanzitutto, è possibile affermare che la percentuale di piccole e medie imprese che si affida ad agenzie digitali risulta ancora

contenuta; tuttavia, tenendo conto del moderato livello di digitalizzazione e di utilizzo dei canali di digital marketing di queste imprese il risultato sembra essere rassicurante. A tal proposito, data la correlazione positiva esistente tra utilizzo medio e budget medio di digital marketing precedentemente dimostrata, la ricerca ha permesso di verificare che le imprese che si rivolgono ad agenzie digitali sono quelle che si caratterizzano per un maggiore utilizzo e una maggiore spesa in canali digitali. La maggior parte delle PMI si affida ad un'unica agenzia e i servizi maggiormente richiesti da queste aziende risultano essere più legati alla sfera web e riguardano, ad esempio, la realizzazione di siti web, la progettazione di app mobile, la SEO, la SEA e la gestione dei social media. Viceversa, le PMI che si affidano a più agenzie dimostrano di aver maggiormente compreso il ruolo decisivo che il digital marketing ricopre all'interno dell'azienda e, di conseguenza, l'importanza di formulare una strategia di marketing coerente con i diversi canali e obiettivi.

Per quanto riguarda il rapporto tra impresa e agenzia la ricerca evidenzia innanzitutto come le principali motivazioni che spingono le PMI ad affidarsi ad un'agenzia digitale siano la creatività e l'innovazione. Ciò è coerente con lo studio di Arul (2010), che riporta la creatività tra i fattori principali che concorrono alla scelta del professionista a cui rivolgersi, e Verčič, Tench e Verčič (2018) dove, ancora una volta, la creatività e l'innovazione sono le principali ragioni di scelta. Similmente, Hughes e Vafeas (2019) e Sekely e Blakney (1996) evidenziano come la creatività sia uno degli attributi delle agenzie di marketing maggiormente apprezzati e ricercati e una delle ragioni principali che spingono le imprese a delegare esternamente lo svolgimento di alcune attività. Coerentemente con lo studio di Verčič, Tench e Verčič (2018) la seconda ragione per cui le PMI oggetto di studio si affidano ad un'agenzia digitale è rappresentata dalla possibilità di ottenere supporto nello svolgimento delle attività aziendali (benché l'indagine abbia rilevato come questo elemento sia maggiormente rilevante nel caso in cui l'impresa possieda delle risorse o dei dipartimenti di marketing interni). Inoltre, il campione della presente indagine ritiene validi motivi per ricorrere ad un'agenzia digitale l'impossibilità di assumere risorse interne e il risparmio economico connesso al rivolgersi a professionisti esterni piuttosto che assumere nuovo personale (collocati al terzo e al quarto posto della classifica), mentre nello studio sopra citato queste motivazioni occupavano, rispettivamente, il settimo e l'ottavo posto. Viceversa, nello studio di Verčič, Tench e Verčič (2018) l'esperienza riguardo mercati o contesti geografici risulta molto più rilevante rispetto a quanto emerso dalla ricerca

condotta; infatti, nel primo caso costituisce il terzo motivo di scelta dell'agenzia, mentre nel secondo si colloca al sesto. Infine, rispetto a quanto riscontrato dagli studiosi citati, la spiegazione delle tendenze di marketing e una consulenza oggettiva non risultano essere particolarmente rilevanti. Nel complesso, le PMI oggetto di studio dimostrano un forte interesse nei confronti delle capacità dell'agenzia (identificate con la creatività e l'innovazione) e la possibilità di beneficiare di servizi esterni senza gravare eccessivamente sul bilancio aziendale, già caratterizzato da una fisiologica scarsità di risorse.

Come si è affermato in precedenza, la creatività risulta essere l'attributo chiave nella scelta di affidarsi ad un'agenzia digitale da parte delle PMI oggetto della presente indagine. Tuttavia, Henke (1995) evidenzia come il focus sulla creatività il riconoscimento della stessa (ad esempio in termini di premi vinti o di notorietà) siano elementi tipico del processo di selezione di un'agenzia ma che la loro rilevanza tenda a venire meno man mano che il rapporto con l'agenzia procede. Ciò è in parte smentito dalla presente ricerca. Infatti, solamente il 21,43% delle PMI intrattiene un rapporto con la relativa agenzia da meno di 5 anni, perciò, si può affermare che, nel complesso, le imprese non si trovino in una fase iniziale del rapporto. Tuttavia, le capacità creative vengono valutate come il terzo elemento in ordine di importanza nella relazione con l'agenzia, mentre la notorietà e i premi vinti dalla stessa occupano, rispettivamente, il settimo e l'ottavo posto. Si può quindi affermare che, sulla base dei risultati raccolti, la creatività mantenga una certa rilevanza anche nelle fasi più avanzate del rapporto. Gli elementi ritenuti più importanti nella relazione con l'agenzia risultano essere la conoscenza dei media e le capacità di marketing; ciò è coerente con lo studio di Henke (1995), in cui buone capacità di marketing, di pianificazione e buona conoscenza dei media vengono ritenute decisive. Similmente, sia nella ricerca condotta che nello studio sopra citato il track record dei risultati e l'esperienza diretta con il settore di attività del cliente occupano il quarto e il quinto posto in ordine di importanza. Le differenze rispetto allo studio di Henke (1995) si riscontrano nel livello di soddisfazione espresso dalle imprese. Infatti, mentre gli attribuiti di cui sono maggiormente soddisfatte le PMI oggetto di studio coincidono con quelli indicati come più rilevanti, il campione della studiosa dimostra una soddisfazione inferiore in merito a questi e una maggiore soddisfazione nei confronti di elementi come la posizione e le dimensioni dell'agenzia, la notorietà e il numero di servizi offerti. Per ciò che concerne le ragioni di conflitto con l'agenzia i risultati della ricerca confermano quanto affermato in letteratura, ovvero il fatto

che uno dei motivi di disaccordo più frequenti sia l'insoddisfazione del cliente nei confronti della performance dell'agenzia. Ciò trova riscontro nello studio di Yuksel e Sutton-Brady (2007) in cui l'insoddisfazione nei confronti dell'operato dell'agenzia occupa la prima posizione nella classifica dei principali fattori di conflitto. Invece, lo studio di Verčič, Tench e Verčič (2018) riporta come prima ragione di disaccordo la mancanza di conoscenza del business del cliente da parte dell'agenzia, indicato come secondo fattore dalle PMI della presente indagine. Le stesse indicano le aspettative divergenti sul ruolo dell'agenzia e il personale d'agenzia poco qualificato come il terzo e il quarto motivo di disaccordo mentre, nelle stesse posizioni, il campione di Verčič, Tench e Verčič (2018) le due ragioni risultano invertite.

Al fine di evidenziare i principali fattori di successo (e di fallimento) nel rapporto cliente - agenzia e di mettere in luce le principali azioni di miglioramento su cui intervenire per mantenerlo LaBahn e Kohli (1997) hanno elaborato un modello basato sulla presenza di due elementi fondamentali, l'impegno e la fiducia; gli stessi studiosi hanno evidenziato come questi elementi dipendano positivamente dal grado di soddisfazione dell'impresa cliente. Inoltre, lo studio sottolinea come la soddisfazione dipenda dalla performance dell'agenzia. Quest'ultima si articola nella qualità creativa e nell'implementazione delle campagne secondo le direttive fornite dall'impresa. I risultati raggiunti confermano tale assunzione: il gruppo di PMI che si caratterizza per un maggior livello di soddisfazione ritiene che le agenzie a cui si rivolge si caratterizzino per campagne contraddistinte da un elevato livello di creatività, coerenti con le strategie stabilite, con un'eccellente attenzione ai piccoli dettagli e un'implementazione efficace. In questo caso, gli elementi su cui intervenire per migliorare ulteriormente il rapporto risultano essere il rispetto delle scadenze e del budget, in quanto non si evincono particolari differenze nella valutazione di questo attributo da parte di imprese più o meno soddisfatte. Infine, il modello di LaBahn e Kohli (1997) afferma che la performance dell'agenzia dipenda dai comportamenti posti in essere dal cliente e dall'agenzia, articolati nelle dimensioni dell'accessibilità e assertività dell'agenzia e dell'accessibilità e indecisione del cliente. In primo luogo, gli studiosi affermano come un'agenzia accessibile e facilmente contattabile aumenti la soddisfazione delle imprese clienti; ciò trova riscontro nei risultati dell'indagine condotta, in quanto le PMI più soddisfatte del rapporto con l'agenzia esprimono valutazioni più alte circa la disponibilità dell'agenzia. Similmente, la presente ricerca conferma il secondo assunto del modello di LaBahn e Kohli (1997), riferito all'assertitvità dell'agenzia. In altre parole, le imprese

più soddisfatte della relazione con l'agenzia ne apprezzano la capacità di fornire nuove prospettive di analisi, talvolta in disaccordo con le idee iniziali del cliente, offrendo un reale contributo e non limitandosi ad eseguire gli ordini ricevuti. Alcune criticità si evincono in relazione alle dimensioni che, nel modello dei due studiosi, riguardano il comportamento del cliente. Infatti, non si rilevano particolari differenze tra i giudizi espressi dalle imprese più o meno soddisfatte in relazione all'accessibilità della propria impresa e all'indecisione della stessa. In altri termini, la percezione delle PMI oggetto di studio di essere più o meno disponibile nei confronti delle relative agenzie o più o meno indecise in merito ad obiettivi e attività di marketing non sembrano influire sul livello di soddisfazione circa il rapporto con le agenzie stesse. Ciò smentisce, dunque, quanto affermato da LaBahn e Kohli (1997); tuttavia, si ritiene che le piccole e medie imprese rispondenti possano essere poco oggettive nell'esprimere valutazioni circa il proprio operato e che, di conseguenze, sarebbe più utile indagare le dimensioni dell'accessibilità e dell'indecisione del cliente dal punto di vista dell'agenzia.

Nel complesso, le PMI che si appoggiano ad agenzie digitali dimostrano di essere particolarmente soddisfatte del rapporto costruito con le stesse, in un'ottica di collaborazione strategica e di predisposizione nei confronti delle nuove opportunità offerte dai media digitali. Non a caso, queste stesse imprese si caratterizzano per un utilizzo più elevato dei canali digitali e per una spesa più consistente negli stessi, dimostrando di aver compreso i paradigmi che caratterizzano il marketing digitale e il nuovo scenario di comunicazione.

Appendice 1

Tabella A1. Quota del numero totale di PMI nell'UE che sono micro, piccole e medie imprese per Paese

	Microimprese	Piccole imprese	Medie imprese
Austria	87,50%	10,90%	1,60%
Belgio	95,40%	3,90%	0,70%
Bulgaria	92,00%	6,80%	1,20%
Cipro	92,50%	6,60%	1,00%
Repubblica Ceca	96,30%	3,10%	0,70%
Germania	83,60%	14,20%	2,20%
Danimarca	89,20%	9,10%	1,70%
Estonia	91,60%	7,10%	1,30%
Grecia	93,10%	6,30%	0,70%
Spagna	94,30%	5,10%	0,60%
Finlandia	91,00%	7,60%	1,40%
Francia	94,80%	4,50%	0,70%
Croazia	92,30%	6,70%	1,00%
Ungheria	95,20%	4,20%	0,70%
Irlanda	91,90%	6,90%	1,30%
Italia	94,50%	4,90%	0,60%
Lituania	93,90%	5,10%	1,00%
Lussemburgo	87,70%	10,20%	2,10%
Lettonia	91,50%	7,20%	1,30%
Malta	92,10%	6,70%	1,30%
Paesi Bassi	95,90%	3,30%	0,70%
Polonia	95,00%	4,30%	0,70%
Portogallo	95,10%	4,30%	0,70%
Romania	89,90%	8,60%	1,50%
Svezia	94,10%	5,00%	0,90%
Slovenia	94,60%	4,60%	0,90%
Slovacchia	97,40%	2,20%	0,50%

Fonte: Commissione Europea. Annual Report on European SMEs 2021/2022

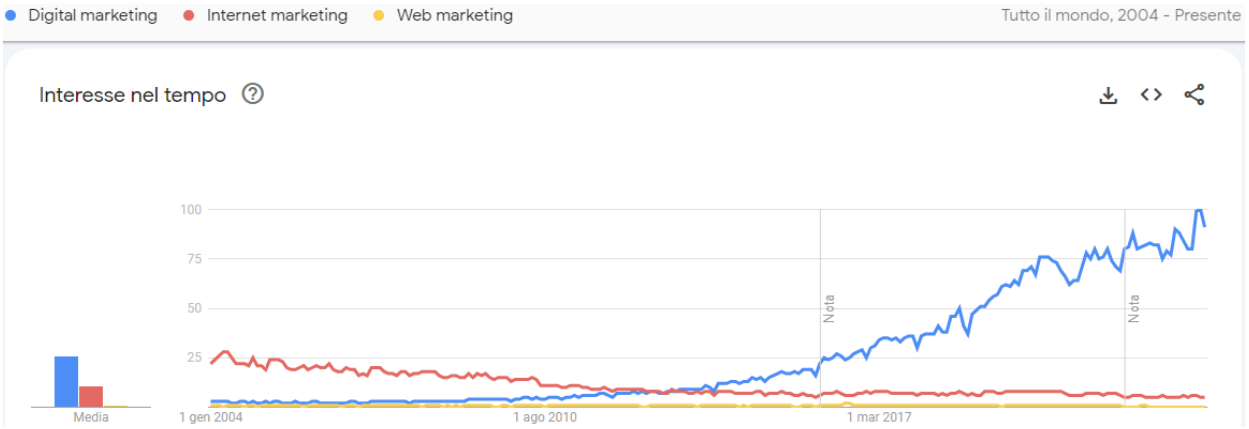
Tabella A2. Quota del valore aggiunto delle PMI nell'UE generato da micro, piccole e medie imprese per Paese

	Microimprese	Piccole imprese	Medie imprese
Austria	28,90%	34,80%	36,30%
Belgio	45,40%	25,50%	29,10%
Bulgaria	32,70%	29,80%	37,50%
Cipro	33,10%	36,20%	30,70%
Repubblica Ceca	35,90%	27,90%	36,10%
Germania	28,00%	36,50%	35,50%
Danimarca	33,20%	31,20%	35,60%
Estonia	36,10%	29,90%	34,10%
Grecia	34,40%	28,00%	37,70%
Spagna	36,90%	36,20%	26,90%
Finlandia	32,30%	32,50%	35,20%
Francia	42,20%	28,40%	29,40%
Croazia	33,00%	34,70%	32,20%
Ungheria	40,30%	28,80%	30,90%
Irlanda	48,10%	23,50%	28,40%
Italia	38,40%	33,80%	27,80%
Lituania	28,40%	32,70%	38,80%
Lussemburgo	31,30%	28,20%	40,60%
Lettonia	31,70%	32,30%	36,00%
Malta	30,10%	37,60%	32,30%
Paesi Bassi	34,80%	28,90%	36,30%
Polonia	34,40%	31,70%	33,90%
Portogallo	37,30%	29,80%	32,80%
Romania	35,30%	33,90%	30,80%
Svezia	32,00%	31,10%	37,00%
Slovenia	36,20%	30,40%	33,40%
Slovacchia	40,60%	25,90%	33,50%

Fonte: Commissione Europea. Annual Report on European SMEs 2021/2022

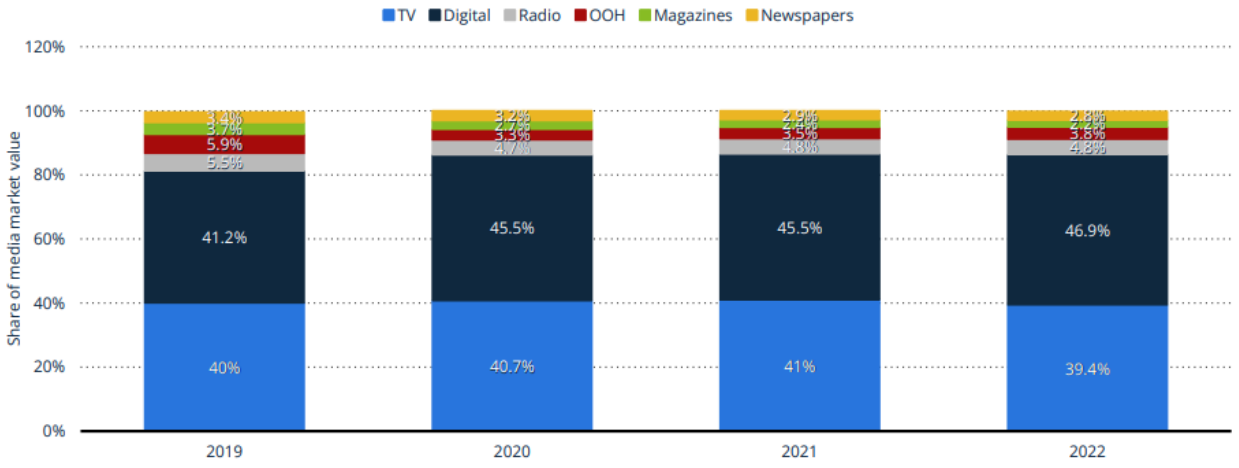
Appendice 2

Figura A1. Ricerca Google dei termini "Digital marketing", "Internet marketing" e "Web marketing" nel mondo dal 2004 ad oggi



Fonte: Google Trends

Figura A2. Distribuzione della spesa pubblicitaria in Italia dal 2019 al 2022, per media



Fonte: Statista

Bibliografia

Alford P. e Page S. J. (2015), Marketing technology for adoption by small business, *The Service Industries Journal*, 35 (11-12), pp. 655-669, http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2015.1062884

Arul P. G. (2010), An Evaluation of Client's Expectation from Their Ad-Agencies and Ad-Agencies Expectation from Their Client's, *Asia-Pacific Business Review*, 6 (4), pp. 12-17, https://doi.org/10.1177/097324701000600414

BEI (2021), *La digitalizzazione delle piccole e medie imprese in Italia. Modelli per il finanziamento di progetti digitali*, disponibile a: https://www.eib.org/attachments/thematic/digitalisation_of_smes_in_italy_summary_it.pdf

Banca Ifis, Il Sole 24 Ore (2021), *Le PMI italiane e l'innovazione.*

Bocconcelli, R. et al. (2018), SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review, *International Journal of Management Reviews*, 20, pp. 227-254, DOI: 10.1111/ijmr.12128

Caliskan A. et al. (2020), Digital transformation of traditional marketing business model in new industry era, *Journal of Enterprise Information Management*, 34 (4), pp. 1252-1273, DOI 10.1108/JEIM-02-2020-0084

Ceccotti F. (2018), *Le agenzie di comunicazione nel nuovo scenario dell' Integrated Marketing Communication. Innovazione, competizione e relazioni*, Milano: Mc Graw Hill.

Ceccotti F., Vernuccio M. e Mattiacci A. (2019), The evolution of agency-client relationships within the communication network in Italy: the perspective of communication partners, *Sinergie*, 37 (3), pp. 63-85, https://doi.org/10.7433/s110.2019.03

Chauhan P. et al. (2015), Understanding the critical aspect of digital marketing for meaningful strategic marketing perspective, *Journal of Marketing & Communication*, 11 (3), pp. 21-29, https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9115f55a-501f-45b2-983b-a9ce42655f28%40redis

Cimpanelli G. (2023), Pmi, la digitalizzazione non è più una chimera: ora serve il definitivo salto di qualità, *la Repubblica*, disponibile a: https://www.repubblica.it/tecnologia/dossier/ambizione-digitale/2023/06/19/news/pmi_la_di

gitalizzazione_non_e_piu_una_chimera_ora_serve_il_definitivo_salto_di_qualita-404731233/

Commissione Europea (2020a), *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, ISBN 978-92-79-69929-0

Commissione Europea (2020b), *Realizzare tutte le potenzialità delle PMI europee*, ISBN 978-92-76-16913-0

Commissione Europea (2022a), *2022 SME country factsheet's evidence background document – ITALY*, disponibile a: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/54971

Commissione Europea (2022b), *Annual Report on European SMEs 2021/22*, ISBN: 978-92-9469-351-8

Commissione Europea (2022c), *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società 2022*, disponibile a: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-italy

Dahl D. W. e Hofstetter R. (2021), Crowdsourcing for Marketing Success, *Impact at JMR*, disponibile a: https://www.ama.org/2021/11/17/crowdsourcing-for-marketing-success/

Davies M. A. P. e Prince M. (2011), Switching Costs and Ad Agency-Client Relationship Longevity: An Exploratory Study, *Services Marketing Quarterly*, 32 (2), pp. 146-159, DOI: 10.1080/15332969.2011.557609

Di Giorgio G., Murro P. (2021), Le PMI italiane e la sfida della crescita, *Analisi Giuridica dell'Economia*, 1 – 2, pp. 3-29, doi: 10.1433/102773

Edelman D. e Salsberg B. (2010), Beyond paid media: Marketing's new vocabulary, *McKinsey Quarterly*, november, disponibile a: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/beyond-paid-media-marketings-new-vocabulary#/

Eller R. et al. (2020), Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization, *Journal of Business Research*, 112, pp. 119-127, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004

Eurostat, Integrazione e-business, E-business integration - Statistics Explained

Gilmore A., Carson D. e Grant K. (2001), SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), pp. 6-11, https://doi.org/10.1108/02634500110363583

Gilmore A., Gallagher D. e Henry S. (2007), E-marketing and SMEs: operational lessons for the future, *European Business Review*, 19 (3), pp. 234-247, DOI 10.1108/09555340710746482

Gilmore A. (2011), Entrepreneurial and SME marketing, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13 (2), pp. 137-145, DOI 10.1108/14715201111176426

Gilmore A. e Carson D. (2018), SME marketing: efficiency in practice, *Small Enterprise Research*, 25 (3), pp. 213-226, DOI: 10.1080/13215906.2018.1521740

Gliga G. e Evers N. (2023), Marketing capability development through networking – An entrepreneurial marketing perspective, *Journal of Business Research*, 156, pp. 1-17, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113472

Golann, B. (2006), Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 44 (3), pp. 369-385, https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00177.x

GoDaddy (2021), *Osservatorio Piccole Imprese 2021*, disponibile a: https://it.godaddy.com/blog/wp-content/uploads/Osservatorio-Piccole-Imprese-2021-GoDaddy-1.pdf

Guido G., Marcati A. e Peluso A. (2011), Nature and antecedents of a marketing approach according to Italian SME entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17 (4), pp. 342-360, DOI 10.1108/13552551111139610

Henke L. L. (1995), A longitudinal analysis of the ad agency-client relationship: Predictors of an agency switch, *Journal of Advertising Research*, 35 (2), pp. 24-30, disponibile a: https://www.researchgate.net/profile/Lucy-Henke-2/publication/232538828_A_longitudinal_analysis_of_the_ad_agency-client_relationship_Predictors_of_an_agency_switch/links/575eaaf908ae9a9c955f65d0/A-longitudinal-analysis-of-the-ad-agency-client-relationship-Predictors-of-an-agency-switch.pdf

Hughes T. e Vafeas M. (2019), Marketing Agency/Client Service-For-Service Provision in an Age of Digital Transformation, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26 (3-4), pp. 265-280,

DOI: 10.1080/1051712X.2019.1611080

ISTAT (2022a), *Ricerca e Sviluppo in Italia. Anni 2020 - 2022*, Roma.

ISTAT (2022b), *Rapporto Bes 2022: il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma.

ISTAT (2022c), *Innovazione nelle imprese in Italia*, Roma.

ISTAT (2022d), *Imprese e ICT*, Roma.

Jadhav G. G., Gaikwad S. V. e Bapat D. (2023), A systematic literature review: digital marketing and its impact on SMEs, *Journal of Indian Business Research*, 15 (1), pp. 76-91, DOI 10.1108/JIBR-05-2022-0129

Karjaluoto e Huhtamäki (2010), The role of electronic channels in micro-sized brick and-mortar firms, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23 (1), pp. 17-38, https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593471

Keegan B. J., Rowley J. e Tonge J. (2017), Marketing agency – client relationships: towards a research agenda, *European Journal of Marketing*, 51 (7/8), pp. 1197-1223, DOI http://dx.doi.org/10.1108/EJM-10-2015-0712

Keh H. T. et al (2007), The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, *Journal of Business Venturing*, 22, pp. 592-611, doi: 10.1016/j.jbusvent.2006.05.003

Kim H. D., Lee I. e Lee C. K. (2011), Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States, *International Small Business Journal*, 31 (2), pp. 156-174, DOI: 10.1177/0266242611409785

LaBahn D. W. e Kohli C. (1997), Maintaining Client Commitment in Advertising Agency–Client Relationships, *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 497-508, https://doi.org/10.1016/S0019-8501(97)00025-4

Mallia K. L. e Windels K. (2011), Will changing media change the world? An exploratory investigation of the impact of digital advertising on opportunities for creative women, *Journal of Interactive Advertising*, 11 (2), pp. 30-44, DOI: 10.1080/15252019.2011.10722183

Matarazzo M. et al. (2021), Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective, *Journal of Business Research*, 123, pp. 642-656, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033

Mazzarol T. (2015), SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing, *Small Enterprise Research*, 22 (1), pp. 79-90, DOI: 10.1080/13215906.2015.1018400

Merlo O. e Auh S. (2009), The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance, *Marketing Letters*, 20, pp. 295-311, DOI 10.1007/s11002-009-9072-7

Ministero delle Imprese e del Made in Italy (2023), *PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, disponibile a: https://www.mimit.gov.it/it/pnrr/piano

Morris et al. (2002), Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4), pp. 1-19, DOI:10.1080/10696679.2002.11501922

Naidoo, V. (2010) Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, *Industrial Marketing Management*, 39(8), pp. 1311-1320, https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005

Neirotti P. e Raguseo E. (2017), On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence, *Information & Management*, 54, pp. 139-153, https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.004

OECD (2017), *Key issues for digital transformation in the G20*, Berlino, https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf

OECD (2021), *The Digital Transformation of SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Parigi, https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

Pastore A. e Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, seconda edizione, Milano: Apogeo.

Peter M. K. e Dalla Vecchia M. (2021), The Digital Marketing Toolkit: A Literature Review for the Identification of Digital Marketing Channels and Platforms, in Dornberger, R. (a cura di) *New*

Trends in Business Information Systems and Technology. Studies in Systems, Decision and Control, 294, Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_17

Quinton S. et al. (2018), Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy, *Journal of Strategic Marketing*, 26 (5), pp. 427-439, DOI:10.1080/0965254X.2016.1258004

Ragonnaud, G. (2021), *Stato dell'Unione delle PMI*, Servizio Ricerca del Parlamento europeo, PE 690.633

Rauch A. et al (2009), Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (3), pp. 761-787, DOI:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x

Redazione Economia (2020), Le agenzie digitali valgono l'1,7% del Pil italiano, *L'Economia*, disponibile a: https://www.corriere.it/economia/aziende/20_settembre_23/agenzie-digitali-valgono-l-17percento-pil-italiano-f0dcceaa-fd83-11ea-a13a-1a7326323030.shtml

Resnick S. M. et al. (2016), Marketing in SMEs: a "4Ps" self-branding model, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22 (1), pp. 155-174, DOI 10.1108/IJEBR-07-2014-0139

Ricciardi A. (2009), La gestione finanziaria delle PMI: criticità e possibili soluzioni, *Amministrazione & Finanza*, 1.

Sekely W. S. e Blakney V. L. (1996), The Small Agency/Client Relationship: The Small Client's Perspective, *American Journal of Business*, 11 (1), pp. 23-30, https://doi.org/10.1108/19355181199600002

Šeric et al. (2015), Insights on integrated marketing communications: implementation and impact in hotel companies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (5), pp. 958-979, DOI 10.1108/IJCHM-12-2013-0568

Simmons G. (2007), "i-Branding": developing the internet as a branding tool, *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (6), pp. 544-562, DOI 10.1108/02634500710819932

Simmons G., Armstrong G. e Durkin M. (2011), An exploration of small business website optimization: Enablers, influencers and an assessment approach, I*nternational Small Business Journal*, 29(5), pp. 534–561, https://doi.org/10.1177/0266242610369945

Solè M. (2013), Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15 (1), pp. 23-38, DOI 10.1108/JRME-07-2012-0020

Taiminen H. M. e Karjaluoto H. (2015), The usage of digital marketing channels in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22 (4), pp. 633-651, DOI 10.1108/JSBED-05-2013-0073

Teece, D. J. (2012), Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action, *Journal of Management Studies*, 49(8), pp. 1395-1401, https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Telukdarie A. et al. (2023), The opportunities and challenges of digitalization for SME's, *Procedia Computer Science*, 217, pp. 689-698, https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.265

Triki A., Redjeb N. e Kamoun I. (2007), Exploring the determinants of success/failure of the advertising agency-firm relationship, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (1), pp. 10-27, DOI 10.1108/13522750710720378

Turnbull S. e Wheeler C. (2016), Exploring advertiser's expectations of advertising agency services, *Journal of Marketing Communications*, 22 (6), pp. 587-601, https://doi.org/10.1080/13527266.2014.920902

Tuten T. L. e Solomon M. R. (2014), *Social media marketing. Post - consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Milano: Pearson education Italia.

Verčič D., Tench R. e Verčič A. T. (2018), Collaboration and conflict between agencies and clients, *Public Relations Review*, 44 (1), pp. 156-164, https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.11.001

Verhees J. e Meulenberg M. (2004), Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 42 (2), pp. 134-154, DOI: 10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x

Verhoef P. C. et al. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of retailing*, 91 (2), pp. 174-181, https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Verhoef P. C. et al. (2021), Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 122, pp. 889-901, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vernuccio M. e Ceccotti F. (2015), Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision, *European Management Journal*, 33 (6), pp. 438 -449, https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.09.001

Yuksel U. e Sutton-Brady C. (2007), From Selection To Termination: An Investigation Of Advertising Agency/Client Relationships, *Journal of Business & Economic Research*, 5 (1), pp. 31-40, DOI: 10.19030/jber.v5i1.2511