



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Dottorato di Ricerca in Management and Law – Curriculum Economia Aziendale

XXIX ciclo (XV ciclo n.s.)

PMI, internazionalizzazione e social media: dalla
teoria alla realtà delle imprese.

Un’analisi empirica nel settore Food&Beverage

Relatore:

Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Dottorato di:

Sara Bartoloni

Anno Accademico 2015/2016

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1.....	9
Social media, PMI, internazionalizzazione: un “nuovo” problema di ricerca.....	9
1.1 Diffusione dei social media a livello mondiale.....	9
1.2 Internazionalizzazione delle PMI.....	15
1.2.1 Il caso italiano	20
1.3 PMI, digitalizzazione e internazionalizzazione.....	23
1.4 La cultura e la sua influenza sugli strumenti digitali	28
1.4.1 La localizzazione del sito web	33
1.4.2 La localizzazione dei social media	38
CAPITOLO 2.....	43
Revisione della letteratura e gap di ricerca.....	43
2.1 Metodologia della review.....	43
2.2 Pianificazione della review	45
2.3 Conduzione della review	46
2.4 Presentazione dei risultati e discussione	51
2.4.1 Analisi descrittiva dei risultati	51
2.4.2 Analisi tematica della letteratura	57
2.5 Gap e domande di ricerca.....	92
CAPITOLO 3.....	97
Frameworks teorici e metodologia dell’indagine empirica	97

3.1	Adozione ed utilizzo dei social media: il framework teorico del TOE.....	97
3.2	Social media strategy internazionale: il quadro teorico di riferimento	106
3.3	La “metodologia mista” per l’indagine empirica	109
3.3.1	Cenni sulla metodologia mista.....	110
3.3.2	Metodologia mista come approccio di ricerca	112
3.3.3	Research design e percorso di ricerca.....	117
CAPITOLO 4.....		121
Le PMI del Food & Beverage e i social media: i risultati dell’analisi quantitativa.		121
4.1	Campione di imprese e struttura del questionario	121
4.2	Analisi dei dati e risultati	127
4.2.1	Descrizione del campione	127
4.2.2	Adozione ed utilizzo dei social media	129
4.2.3	Fattori influenti sull’utilizzo dei social	137
4.2.4	Social media marketing internazionale.....	141
4.3	Discussione dei risultati quantitativi	143
CAPITOLO 5.....		153
Analisi qualitativa di alcuni casi aziendali		153
5.1	Metodologia: il multiple case study	153
5.2	Analisi “within cases”	160
5.2.1	Caso A.....	160
5.2.2	Caso B.....	163
5.2.3	Caso C.....	166
5.2.4	Caso D.....	170
5.2.5	Caso E.....	173
5.2.6	Caso F	177
5.2.7	Caso G.....	181

5.3	Analisi “cross-cases”	185
5.3.1	Adozione ed utilizzo dei social media	185
5.3.2	Social media marketing internazionale.....	194
CAPITOLO 6.....		199
Implicazioni e limiti dello studio		199
6.1	Implicazioni teoriche e manageriali dello studio	199
6.2	Limiti della ricerca e prospettive di ricerche future	208
CONCLUSIONI		211
Appendice A: Analisi descrittiva degli articoli considerati all’interno della revisione.		215
Bibliografia		227

INTRODUZIONE

La seguente tesi di dottorato nasce dall'individuazione di due differenti fenomeni che stanno caratterizzando il mondo attuale e che inevitabilmente si riversano sulle imprese e la loro gestione: da un lato, l'enorme diffusione dei nuovi strumenti del Web 2.0, in particolare i social media, nella vita quotidiana e lavorativa delle persone; dall'altro, la crescente necessità di internazionalizzazione delle imprese, in particolare di quelle di più piccola dimensione, per le quali la vendita all'estero rappresenta ormai una strategia fondamentale per la sopravvivenza e la crescita.

Queste due tematiche sono state oggetto di numerosi lavori da parte di studiosi sia italiani, sia stranieri, dando vita ad importanti filoni di ricerca, che però sono rimasti fondamentalmente separati tra loro. Gli studi sull'impatto che i nuovi mezzi di comunicazione web-based hanno avuto sui consumatori, sui loro processi di acquisto e sulle modalità con cui interagiscono con i brand, sono molto più recenti. La nascita del web 2.0 ha portato i consumatori a comunicare, interagire e collaborare nel mondo virtuale in maniera del tutto diversa rispetto al passato, grazie soprattutto all'utilizzo dei social media, che hanno reso la pubblicazione e la condivisione del contenuto da parte dell'utente estremamente facile e rapida. La penetrazione dei social media nella società moderna e nelle abitudini del consumatore ha indotto le imprese ad integrare tali strumenti all'interno delle proprie strategie di marketing e di comunicazione (Tsimonis e Dimitriadis, 2014).

La letteratura relativa all'internazionalizzazione ha invece radici molto più profonde. A livello internazionale l'attenzione si è concentrata in modo particolare sulle grandi imprese multinazionali, mentre a livello italiano autorevoli studiosi¹ hanno approfondito strategie, politiche e strumenti di marketing internazionale con riferimento alle PMI, coerentemente con la struttura industriale ed economica del nostro Paese.

¹ Varaldo, (1985), Cedrola (2012), Silvestrelli (2008), Musso (2006) per citarne alcuni.

È ormai ampiamente condivisa l'idea che le *digitalizzazione e l'avvento di Internet possano favorire l'internazionalizzazione delle PMI, annullando la distanza fisica tra venditore e cliente finale*; in particolare di recente si è iniziato a riflettere sulle opportunità che, in tale ambito, possono favorire i social media in termini di comunicazione diretta con il cliente estero (grazie alla loro natura fortemente interattiva), di promozione dei prodotti e di brand tramite il passaparola elettronico (electronic Word of Mouth), di brand awareness e brand loyalty (Broncanello e Tremiterra, 2015; Prunesti, 2010; Vernuccio, 2010). *La diffusione globale di tali strumenti e l'annullamento della distanza fisica che questi consentono, li rendono particolarmente idonei alle attività di comunicazione e di marketing a livello internazionale* (del Carmen Alarcón et al., 2015).

Se, da un lato, è vero che Internet ha permesso l'abbattimento della "distanza geografica" e "temporale", accorciando i canali distributivi e favorendo una comunicazione immediata con l'utente di qualsiasi parte del mondo, dall'altro lato esso non ha completamente annullato la cosiddetta "distanza culturale". *Ad un mercato infatti sempre più globale non è detto che corrisponda necessariamente un cliente "globale"; le differenze culturali tra Paesi si mantengono anche in Rete, influenzando le preferenze, i comportamenti e i meccanismi di interazione con gli strumenti web da parte dei clienti esteri.* Da qui il filone di ricerca che recentemente ha approfondito le problematiche culturali nell'impiego del Web per le imprese. Considerando le differenze culturali ancora esistenti, sarebbe opportuno che le imprese localizzassero la propria presenza, anche tenendo conto delle caratteristiche linguistiche e culturali della popolazione locale a cui si rivolge. La problematica dell'adattamento culturale è stata ampiamente approfondita in letteratura riguardo al sito web. Molti studi hanno dimostrato come, la realizzazione di siti adattati all'audience di riferimento, migliori la performance nel mercato obiettivo, in termini di maggiore usabilità e utilità percepita dall'utente, di maggiore fiducia nei confronti del venditore, che poi si traduce in una maggiore propensione all'acquisto, sia online, che offline (Bartikowski e Singh, 2013; Fock, 2000; Simon, 2001).

Tuttavia, *la problematica culturale e linguistica entra in gioco anche nella gestione dei social media, dove la realtà risulta ulteriormente complicata dall'elevata*

frammentazione delle piattaforme, le quali differiscono per tipologia, struttura e area geografica. In molti Paesi infatti gli utenti preferiscono ricorrere all'utilizzo di piattaforme locali, come avviene in Russia o in Cina. Inoltre, *le variabili culturali influenzano i contenuti generati, i comportamenti, i tempi di fruizione e in generale le modalità di utilizzo dei social media da parte di consumatori appartenenti a Paesi diversi* (Tsai e Men, 2014). Per cui, pianificare e realizzare una strategia di social media marketing a livello internazionale significa, da un lato, saper gestire un mix di piattaforme anche molto diverse tra loro, dall'altro, essere a conoscenza delle differenze linguistiche e culturali fra i vari Paesi. La semplice traduzione del post in lingua inglese all'interno della propria pagina Facebook o Twitter, potrebbe non essere la via più consona per sfruttare la potenza comunicativa di questi nuovi strumenti in un'ottica di marketing internazionale.

Sulla base di queste considerazioni il presente studio si pone *l'obiettivo di indagare da un lato, le modalità di adozione e di utilizzo dei social media all'interno della strategia di marketing e comunicazione delle PMI, dall'altro, cerca di esplorare il comportamento tenuto da queste riguardo all'adattamento della politica di social media ai mercati esteri.* A tal proposito dall'analisi della letteratura sono emersi due differenti gap: da un lato, a fronte di un vasto numero di studi relativi all'adozione e all'utilizzo dei social media da parte degli utenti, vi sono pochi lavori che hanno concentrato la loro attenzione sul lato impresa, in termini di fattori e variabili che favoriscono o inibiscono il loro utilizzo; dall'altro lato, si è rilevata un'importante scarsità di studi, sia a livello italiano, sia internazionale, relativamente alla tematiche dell'utilizzo dei social media all'interno delle politiche di marketing internazionale delle imprese.

Il presente studio ha cercato di colmare questi due gap, tramite la formulazione di due differenti domande di ricerca:

1. *Quali sono i fattori, le modalità di adozione e le strategie di utilizzo dei social media da parte delle PMI italiane nel mercato domestico?*
2. *Nell'ambito delle strategie di marketing internazionale, se e con quali modalità le PMI italiane utilizzano i social media per comunicare con i clienti stranieri?*

La struttura della tesi è articolata in 6 capitoli.

Nel primo capitolo si illustra come si è arrivati alla formulazione del problema di ricerca; si descrive una panoramica delle principali tematiche connesse al tema e all'obiettivo del lavoro: la diffusione dei social media a livello mondiale; l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese; il processo di digitalizzazione delle Pmi; il problema culturale, ovvero come la cultura influenza gli strumenti digitali.

Nel secondo capitolo, si presenta la review sistematica della letteratura realizzata sulla base delle linee guida fornite da Tranfield et al. (2003) e da Thorpe et al. (2005). A seguire, sono presentati i principali gap di ricerca emersi dall'analisi descrittiva e tematica degli articoli selezionati, e vengono individuate le domande di ricerca dell'intero elaborato.

Il terzo capitolo presenta i framework teorici e la metodologia utilizzata per rispondere alle due domande formulate. Viene dapprima presentato un modello di adozione e di utilizzo della tecnologia, il TOE, utilizzato per valutare l'influenza di alcuni fattori sul livello di utilizzo dei social media; in seguito, relativamente alla seconda domanda di ricerca, si illustrano le differenti strategie di social media marketing internazionale, in funzione del livello di adattamento/standardizzazione dei profili social. Il capitolo prosegue con la descrizione della metodologia mista impiegata e il corrispondente processo di ricerca, suddiviso in due differenti fasi: un'analisi quantitativa e un'analisi qualitativa di follow-up.

I capitoli 4 e 5 presentano i risultati delle due fasi di ricerca. La prima parte quantitativa mostra i risultati ottenuti dalla realizzazione di una survey su un campione di PMI italiane del settore del Food&Beverage; la parte qualitativa illustra i risultati ottenuti da un multiple case study, svolto tramite interviste semi-strutturate a sette imprese che sono risultate particolarmente interessanti, sulla base delle risposte ottenute dal questionario.

Infine, nel capitolo 6 vengono presentate le implicazioni manageriali e teoriche dello studio, nonché i limiti della ricerca e alcuni spunti per ricerche future.

CAPITOLO 1

Social media, PMI, internazionalizzazione: un “nuovo” problema di ricerca

Nella seguente tesi di dottorato il candidato è partito dalla necessità di integrare due temi che stanno caratterizzando il panorama mondiale delle imprese: la diffusione esponenziale dei social media a livello mondiale e la crescente necessità di internazionalizzazione delle imprese, in particolare delle PMI, a seguito della ormai inevitabile globalizzazione dei mercati.

Tra l’individuazione del tema della tesi e la formulazione delle domande di ricerca, vi è stato **un lungo periodo di “esplorazione”** e analisi dell’attuale situazione riguardante i due temi sopracitati.

Prima di spiegare i gap di ricerca, emersi a seguito di una review sistematica della letteratura, e le domande di ricerca alle quali si tenta di rispondere con la seguente tesi, occorre fornire quindi una panoramica dei fenomeni connessi al problema di ricerca. A tal fine, nel proseguo del capitolo verranno analizzate in profondità le seguenti tematiche:

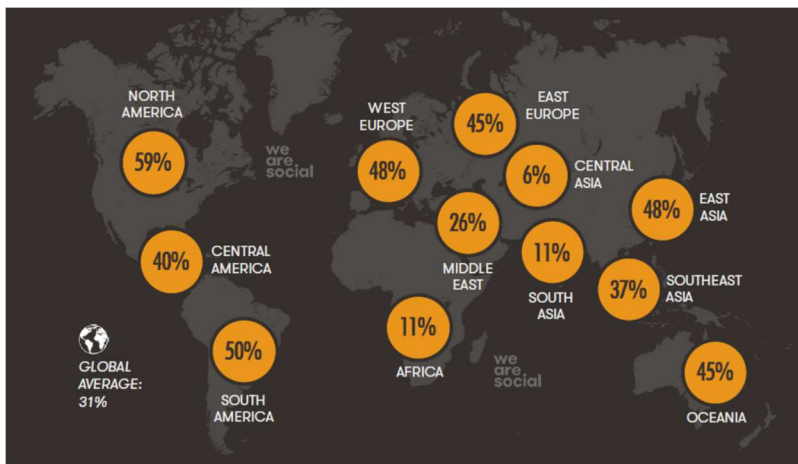
- diffusione dei social media a livello mondiale;
- internazionalizzazione delle piccole e medie imprese
- pmi, digitalizzazione e internazionalizzazione;
- la cultura e la sua influenza sugli strumenti digitali.

1.1 Diffusione dei social media a livello mondiale

Il fenomeno dei social media ha raggiunto ormai un’enorme diffusione a livello mondiale. Sono infatti più di due miliardi e trecento milioni gli utenti attivi registrati su tali piattaforme (Wearesocial, 2016), con un tasso di crescita del 10% rispetto al 2015 (+ 219 milioni di utenti). Ad oggi, quindi, più di un terzo della popolazione mondiale utilizza i social media, con tassi di penetrazione elevati nella maggioranza dei Paesi (Figura 1.1).

Il tasso di penetrazione medio a livello mondiale ha avuto un aumento costante negli ultimi anni: 26% nel 2014, 29% nel 2015, 31% nel 2016.

Figura 1.1: Tasso di penetrazione social a livello mondiale



Fonte: We are Social, 2016.²

Numerose sono le aree geografiche caratterizzate da un tasso di penetrazione³ superiore alla media mondiale: al primo posto gli Stati Uniti (59%), a seguire il Sud America (50%), l'Europa dell'Ovest e l'Asia dell'Est (48%), l'Oceania e l'Est Europa (45%). Alcune aree, come Africa, Asia meridionale e centrale, sebbene abbiano visto un incremento rispetto al 2015, mostrano ancora uno scarso utilizzo dei principali social media da parte degli utenti (tasso di penetrazione dell'11% e del 6%).

La diffusione dei social media negli usi e costumi degli utenti di tutti i Paesi risulta quindi sicuramente molto ampia, ma non uniforme. Questo diventa ancora più evidente, qualora si ragioni per singoli Paesi e non ad aree geografiche (si veda Figura 1.2). La Corea del Sud e gli Emirati Arabi Uniti rappresentano i Paesi con il più alto numero di utenti attivi, mentre all'ultimo posto si trovano l'India e la Nigeria. Tuttavia, anche nei Paesi con un così basso numero di utenti attivi, i trend di crescita risultano notevoli: se nel 2012 negli Stati Uniti si registrava una crescita del 7%, in India, Indonesia, Cina,

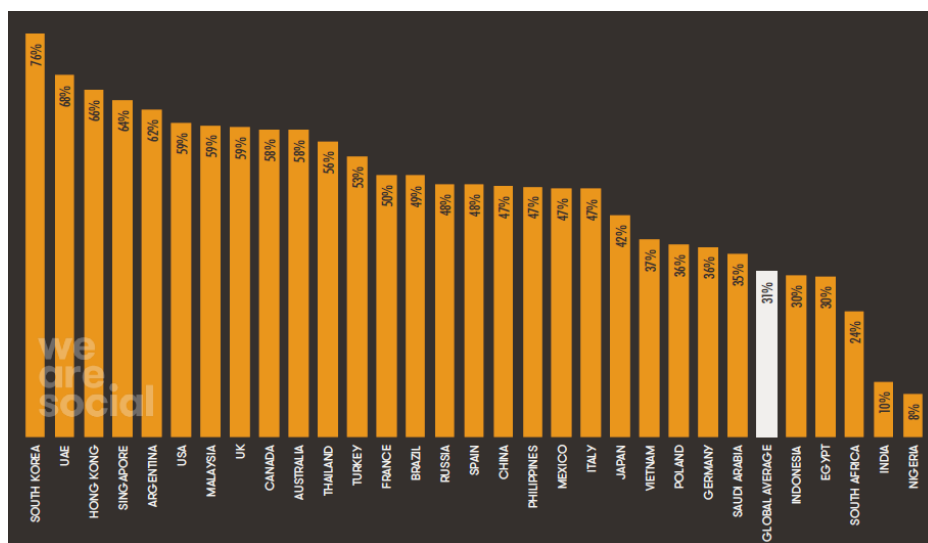
² <http://wearesocial.com/it/blog/2016/01/report-digital-social-mobile-in-2016>. Data ultima consultazione: ottobre 2016.

³ Il tasso di penetrazione è definito come il rapporto tra il numero di utenti attivi dei top social network per ciascun Paese e il totale della popolazione.

America Latina e Russia l'aumento è stato pari rispettivamente al 51,7%, 51,6%, 19,9%; 16,3% e 11,1% (Business Insider, 2013).

Ovviamente, la scarsa diffusione dei social media è legata anche al basso livello di diffusione della connessione Internet in alcune aree del mondo, all'interno delle quali ancora ad oggi non sono presenti infrastrutture adeguate o servizi di Internet providers. È il caso dell'India, dove la penetrazione Internet nella popolazione è particolarmente bassa (28%), ben al di sotto della media mondiale (46%). Tuttavia, *se è vero che la connessione ad Internet rappresenta il requisito essenziale per l'accesso ai social media, non è detto che nei Paesi dove la penetrazione Internet risulti elevata si registri anche un maggior tasso di penetrazione dei social media*. Si prenda la Germania, uno dei Paesi più avanzati dal punto vista digitale, non solo per la penetrazione Internet (89%) ma anche per la grande diffusione dell'e-commerce (con il 74% di acquirenti online è seconda solo agli U.K. a livello mondiale). A questi alti livelli, corrisponde però un utilizzo dei social media da parte degli utenti tedeschi appena sopra la media mondiale (36%). In Italia, al contrario, si ha un tasso di penetrazione Internet estremamente più basso (63%), ma, a confronto con la Germania, l'Italia mostra un tasso di penetrazione social significativamente più elevato (47%). *Il panorama digitale cambia quindi da Paese a Paese, anche tra quelli che sono considerati geograficamente e culturalmente "vicini"* come Italia e Germania.

Figura 1.2: Tasso di penetrazione dei social media per singolo Paese

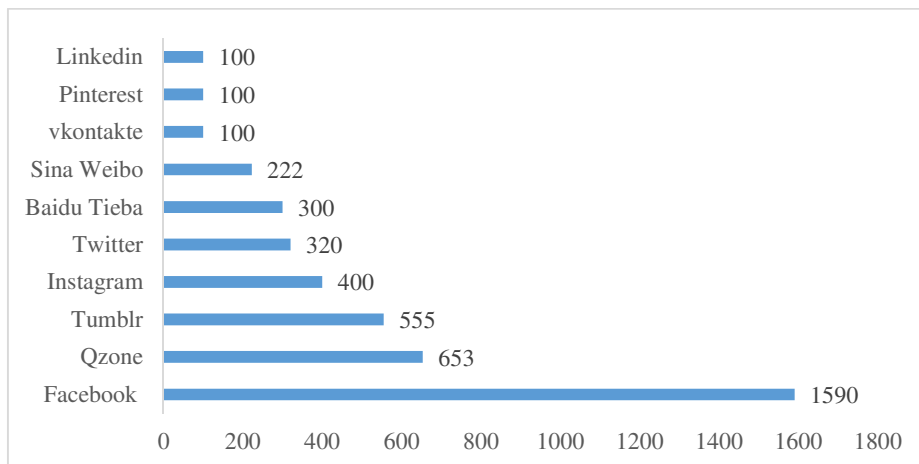


Fonte: We are social, 2016.

La situazione è ancora più complessa se si guarda alle differenti piattaforme social esistenti, le quali differiscono tra loro per tipologia, struttura, funzionalità e area geografica. Le differenze tra le piattaforme in termini di funzionalità e obiettivi raggiungibili nell'utilizzo da parte dell'impresa, verranno affrontate nel capitolo successivo come sono emerse a seguito della revisione della letteratura. Tuttavia è importante, ai fini del problema di ricerca, mostrare come il panorama delle piattaforme di social media sia estremamente variegato a livello mondiale.

Facebook rappresenta senza dubbio il social media più diffuso con quasi 1.600 miliardi di utenti attivi, raggiunti ad aprile 2016 (Statista, 2016). A seguire Qzone, il social network cinese, Tumblr, Instagram e Twitter. Tuttavia la classifica presentata in Figura 1.3, non è indicativa della situazione reale esistente all'interno di ciascun Paese.

Figura 1.3: Utenti attivi per social media

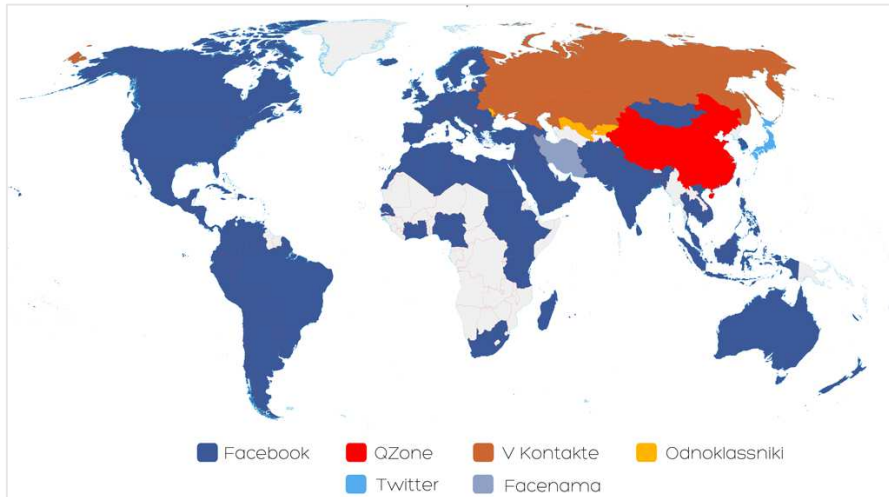


Fonte: nostra elaborazione su dati Wearesocial, 2016.

Sebbene Facebook rappresenti, infatti, il social network più diffuso a livello mondiale, in altre realtà come Cina, Russia, India e Giappone, si opta invece per social media locali quali, ad esempio, Qzone o VKontakte. Inoltre, se si guarda ai secondi social media per numero di utenti per ciascun Paese (Figura 1.4 e 1.5), si può notare un'ulteriore

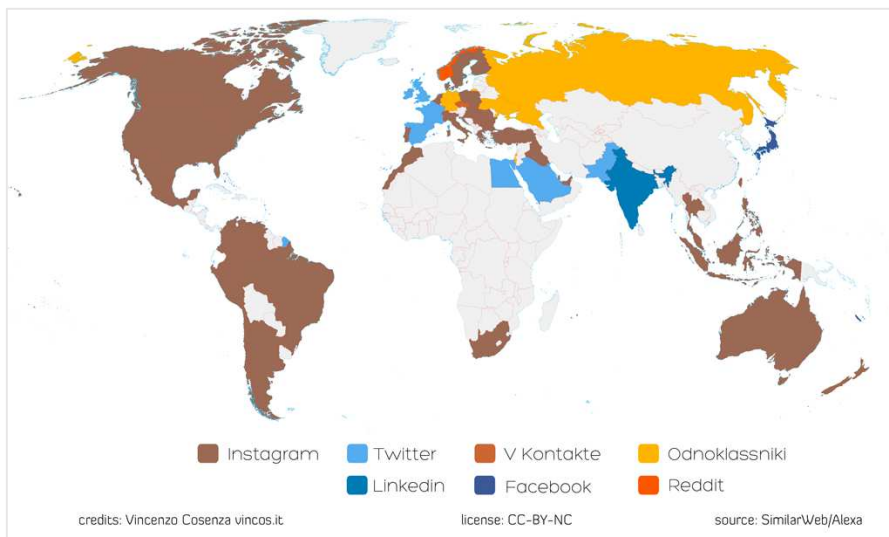
frammentazione e diversificazione delle piattaforme, con Instagram sempre più diffuso nel mondo Occidentale a discapito della piattaforma di microblog Twitter.

Figura 1.4: Mappa mondiale dei social media più diffusi per Paese



Fonte: Vincos.it, gennaio 2016.

Figura 1.5: Mappa mondiale dei secondi social media più diffusi per Paese



Fonte: Vincos.it, gennaio 2016.

La letteratura accademica si è concentrata principalmente sullo studio dei social media considerati “più occidentali”, tralasciando di studiare più in profondità le funzionalità, gli

obiettivi e la struttura di social media differenti come Vkontakte⁴, QZone e Sina Weibo⁵. Tuttavia, le imprese che intendono sviluppare una presenza internazionale su queste piattaforme, dovrebbero tener conto che ciascuna di essa sottende a logiche differenti e spesso mostrano caratteristiche comuni a più social media diversi. Non essendo emerse dalla review della letteratura, in tabella 1.1 viene riportata una descrizione sintetica delle due piattaforme indicate, distinguendo le principali funzionalità e gli obiettivi di marketing.

Tabella 1.1: Principali caratteristiche dei social media internazionali

Social Media	Paesi	Tipologia	Funzionalità	Obiettivi di marketing
Vkontakte	Russia, Ucraina, Kazakistan, Moldavia, Bielorussia.	Social network	<ul style="list-style-type: none"> - Pagine pubbliche aziendali. - Hashtag. - Storage e condivisione di musica e video. - Possibilità di pubblicare contenuti sponsorizzati a pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generare brand awareness; - Generare engagement;
Qzone	Cina	Social network e blog	<ul style="list-style-type: none"> - Elevata personalizzazione del profilo. - Condivisione di contenuti multimediali. - Abbonamento per contenuti extra 	<ul style="list-style-type: none"> - Generare Brand identity, - Storytelling.
Sina Weibo	Cina	Microblog	<ul style="list-style-type: none"> - Instant messaging integrato. - Sezione dedicata all'e-commerce. - Condivisione di contenuti multimediali. - Canale di marketing Weibo Fan Service 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca di trend topic e influenzatori; - Content marketing utilizzando i rich media. - Promozioni mirate.

Fonte: Gregori et al., 2016.

⁴ Piattaforma leader in Russia. Può essere paragonata a Facebook per la presenza di una news feed, del bottone “like” e della possibilità di gestire delle pagine pubbliche da parte delle imprese. Tuttavia, possiede alcune funzionalità in comune con altre piattaforme: è possibile utilizzare gli hashtag (come Twitter), applicare filtri alle foto (come Instagram) e può essere adottato dagli utenti come piattaforma per lo storage e la condivisione di musica e video (Gregori et al., 2016).

⁵ I due social network cinesi rientrano entrambi nella classifica dei dieci social media più diffusi a livello mondiale. QZone è una piattaforma di social networking considerata per penetrazione, modalità di utilizzo e funzionalità la più simile a Facebook, nonostante presenti anche dei tratti simili al vecchio blog personale. Sina Weibo, invece, è incluso nella categoria dei microblog come Twitter, ma anch'esso presenta alcune caratteristiche di altre tipologie di social media. La sua struttura, infatti, è più complessa e vede al suo interno funzionalità come instant messaging, condivisione di contenuti multimediali e l'e-commerce.

1.2 Internazionalizzazione delle PMI

Il processo di globalizzazione con l'apertura dei mercati, la caduta delle barriere doganali, l'apertura agli investimenti internazionali e la possibilità di trasferire i capitali all'estero, hanno creato nuove opportunità strategiche, una crescente espansione dell'economia di mercato su scala mondiale e grandi processi di trasformazione che avvengono tanto a livello macro (ovvero come flussi di importazioni e di esportazioni di un Paese verso gli altri) tanto a livello micro (ovvero come importazioni ed esportazioni di una singola impresa verso le imprese di altre Nazioni) (Rugman e Hodgetts, 2001; Silvestrelli, 2008a; Cedrola e Bataglia, 2012). A livello micro (quello che maggiormente rileva ai fini di questa tesi) le imprese si trovano quindi di fronte a un mercato sempre più aperto e competitivo: se prima potevano disinteressarsi di ciò che avveniva negli altri Paesi e in altri settori merceologici, ad oggi questo non è più possibile. L'espansione e la vendita nei mercati esteri rappresenta quindi ormai quasi un passo obbligato che le imprese devono compiere per sopravvivere nell'attuale economia.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese è stato intensamente studiato nella letteratura degli ultimi 40 anni, sotto una molteplicità di punti di vista: teorie organizzative, entrepreneurship, marketing, strategic management, international management, small business management, ecc. Le problematiche relative al processo di gestione e di decision-making a livello internazionale, lo sviluppo di attività internazionali e i fattori che favoriscono o inibiscono il processo di internazionalizzazione sono state studiate sia per le grandi imprese, sia per le piccole imprese (Miesenbock, 1988). Tuttavia, nella passata letteratura relativa al commercio internazionale, il ruolo predominante è stato ricoperto dalle imprese multinazionali mature, mentre le PMI (e in particolare il loro processo di internazionalizzazione) hanno solo successivamente attratto un interesse più ampio (Miesenbock, 1988; Ruzzier et al., 2006). Negli ultimi due decenni in particolare, il fenomeno delle PMI è stato approfondito sotto molti aspetti nella letteratura manageriale e di marketing, sia italiana che straniera. Poiché l'evoluzione delle strategie di internazionalizzazione non è il tema centrale dell'attuale tesi, di seguito vengono elencati i principali temi sui quali tali studi si sono concentrati.

- *Ragioni, motivazioni e barriere all'internazionalizzazione delle PMI*

Tema importante nel processo di internazionalizzazione è rappresentato dai fattori che facilitano e, viceversa, ostacolano l'entrata nei mercati esteri da parte delle imprese di più piccola dimensione. Le motivazioni⁶ possono essere legate ad una necessità dell'impresa, quindi ci si rivolge al mercato estero per difendere il proprio vantaggio competitivo o a seguito della saturazione del mercato domestico ormai maturo; oppure possono essere legate ad una vera e propria opportunità competitiva, per sfruttare il grado di attrazione di un mercato estero o legislazioni particolarmente favorevoli. Questi sono fattori principalmente esterni, legati alle condizioni dei sistemi Paese in cui l'impresa opera o vuole operare. Ulteriori motivazioni possono invece far riferimento a fattori interni quali la vision aziendale, l'esperienza accumulata, il livello di notorietà del brand, il know how produttivo e commerciale, la capacità di selezionare i mercati esteri, la conoscenza della lingua e della cultura (Cavusgil et al., 2002). Numerose altre evidenze empiriche hanno poi messo in luce quelle che sono le barriere che le imprese di minori dimensioni si trovano ad affrontare nell'approccio ai mercati esteri. Morgan e Katsikeas (1997), per esempio, individuano i seguenti ostacoli all'internazionalizzazione: *Strategic obstacles* (limitate risorse aziendali, vincoli di entrata sui mercati esteri, concorrenza, cambio della moneta sfavorevole), *Operational obstacles* (marketing-mix, difficoltà logistiche e di trasporto, l'offerta di servizi post-vendita), *Informational obstacles* (mancanza di informazioni e di conoscenze sul mercato estero), *Process-based obstacles* (gestione delle interazioni con soggetti e strutture esterni all'impresa, burocrazia, certificazioni, differenze linguistiche e culturali). In particolare, la mancanza di informazioni è riconosciuta come una delle barriere all'export più rilevanti, in termini sia di frequenza, sia di gravità (Leonidou, 2004). Infatti, tutte le imprese che decidono di entrare in un nuovo mercato, si trovano ad affrontare due particolari difficoltà (Nanut e Tracogna,

⁶ Come affermano De Luca et al. (2011) sono molti i termini con i quali ci si riferisce alle ragioni che portano le imprese ad internazionalizzarsi: "initiating and auxiliary forces" (Ahroni, 1966), "triggering cues" (Wiedersheim-Paul et al., 1978), "facilitating factors" (Treadgold e Gibson, 1989), "motives" (Alexander, 1995), "stimuli" (Leonidou, 1998), "antecedents" (Vida, 2000), "drivers" (Winch e Bianchi, 2006).

2011): la cosiddetta “liability of foreignness”⁷ (Hymer, 1976) e la “liability of newness”⁸ (Stinchcombe, 1965).

- *Strategie di entrata nei mercati esteri*

Le imprese che decidono di operare all'estero possono scegliere tra diverse modalità di entrata del mercato-Paese selezionato. Tali modalità possono essere essenzialmente ricondotte a due estremi, la cui discriminante è rappresentata dal cosiddetto “grado di commitment”, ovvero il livello di impegno e di investimento richiesto all'impresa (Nanut e Tracogna., 2011):

- *Esportazione.* L'impresa realizza il proprio prodotto all'interno dei confini nazionali del Paese di origine e il bene viene poi successivamente venduto in altri mercati Paese. Si tratta di *esportazione indiretta* qualora l'impresa demanda ad altri operatori, indipendenti da essa, il compito di esportarli oltre confine. In questo caso, il rischio e l'onere delle operazioni di promozione e vendita dei prodotti ricade su questi intermediari. Nel caso *dell'esportazione diretta*, invece, è l'azienda stessa che, senza passare attraverso l'intermediazione di altri operatori domestici, prende contatti direttamente con i clienti esteri (intermediari commerciali, consumatori o utilizzatori industriali).
- *Investimento diretto estero (IDE).* Il prodotto viene realizzato nel Paese estero, per poi essere venduto nello stesso mercato o in Paesi vicini. Mediante tale strategia l'azienda agisce da insider e trasferisce in quel Paese non soltanto un prodotto ma una serie di conoscenze tecnologiche, di esperienze e abilità, oltre che una quota di capitale (Silvestrelli, 2008b).

Oltre a queste due modalità di entrata, esistono poi altre forme intermedie, come il licensing o le joint venture, che però possono essere ricondotti ai due casi estremi dell'export e degli IDE.

Le imprese di piccole dimensioni, caratterizzate da scarse risorse, sono da sempre state accomunate alla modalità di esportazione come primo passo per l'entrata nei

⁷ Le conoscenze e le capacità che una PMI ha sviluppato operando nel suo mercato domestico originario sovente non sono adatte per operare in nuovi mercati internazionali.

⁸ L'entrata su un nuovo mercato, specialmente se con una filiale o sussidiaria, comporta delle sfide e dei rischi elevati legati allo sviluppo di relazioni con gli stakeholders, al consolidamento di una reputazione ed una legittimazione su base locale, e al reclutamento di nuova forza lavoro

mercati esteri, in quanto gli investimenti diretti richiedono un più elevato livello di impegno finanziario, sono intrinsecamente meno reversibili, e sono anche meno flessibili rispetto a possibili fenomeni di instabilità politica e finanziaria dei Paesi ospitanti (Silvestrelli, 2008a).

- *Differenti modelli teorici di internazionalizzazione*

La teoria più consolidata relativa ai processi di sviluppo internazionale delle imprese è quella dell'” *internazionalizzazione per stadi*” teorizzata dalla scuola nordica di Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977). Secondo tale teoria la presenza delle aziende nel mercato estero segue un processo sequenziale, il quale si svolge appunto secondo una serie di “stadi” caratterizzati da un livello di coinvolgimento “graduale”, via via crescente nel mercato estero obiettivo; l'impresa, in questo processo di apprendimento, passerebbe da modalità di entrata nel mercato estero poco rischiose, che richiedono un limitato investimento e che consentono anche uno scarso “gradi di controllo” sulle attività estere (come l'esportazione indiretta), a modalità che necessitano di un impegno di risorse via via maggiore (insediamento produttivo). In questa visione, quindi, l'internazionalizzazione è realizzata attraverso piccoli passi incrementali e nella scelta dei mercati di entrata, le imprese sono più portate a prediligere quelli considerati più vicini, ovvero ad una minore distanza “geografica” e “psichica” (con simile linguaggio, cultura, sistema politico, livello di educazione, sviluppo industriale, ecc.). La base di tale assunzione è che l'ambiente e le caratteristiche di questi Paesi, sono più facilmente comprensibili dall'azienda e quindi è più semplice sviluppare relazioni di business. Tuttavia, poiché tale modello, risalente agli anni '70, era principalmente basato sulle multinazionali, sono state molte le critiche mosse, soprattutto relativamente alla sua applicazione al mondo delle piccole e medie imprese. In primo luogo, non sempre le imprese sviluppano la presenza all'estero seguendo una sequenza rigidamente prefissata, ma spesso è possibile individuare delle “deviazioni”. Lo sviluppo internazionale dell'impresa infatti non è caratterizzato da un processo di graduale coinvolgimento, ma alcune fasi possono essere saltate se l'azienda è già in possesso di determinate competenze. Numerosi studi hanno poi dimostrato che molte imprese, in particolare le PMI, nascono già internazionalizzate fin dal momento della loro costituzione o si

internazionalizzano nel giro di poco tempo. Tali imprese prendono il nome di “born global” e rappresentano un fenomeno sempre più in crescita. Negli ultimi decenni, la dimensione non risulta infatti più in grado di impedire ad una piccola e media impresa di impegnarsi con successo nei mercati internazionali, e anzi sono crescenti i casi di imprese capaci di procedere con modalità di internazionalizzazione diverse dall’esportazione sin dal loro approccio con i mercati esteri, così come sono numerose le imprese che possono essere internazionali fin dall’inizio della loro presenza sul mercato (Musso, 2006). La cosiddetta teoria dell’“International new venture” (INVs) (Oviatt e McDougall, 1994) prevede la possibilità che l’imprenditore si rivolga all’estero alla ricerca di vantaggi competitivi tramite l’utilizzo di risorse e la vendita di prodotti e servizi in una molteplicità di Paesi anche diversi tra loro, fin dal principio. La presenza quindi di queste realtà ha portato alla consapevolezza che ***le PMI possono seguire differenti percorsi (“pathways”) di internazionalizzazione, i quali possono mostrare alloro interno differenti schemi di comportamento (patterns) dovuti a un insieme di fattori diversi a livello manageriale, aziendale e ambientale*** (Kuivalainen et al., 2012). Con il termine “percorsi” si fa quindi riferimento ad una varietà di strategie utilizzate dalle imprese all’interno del processo di internazionalizzazione. A tal proposito Bell et al. (2003), hanno evidenziato tre differenti percorsi di internazionalizzazione delle PMI, proponendo un modello integrativo, basato su idee derivanti sia dal modello di Uppsala che dalla INV theory. Questi percorsi sono i tre seguenti: “tradizionali”⁹, “born global”¹⁰ e “born global again”.¹¹

⁹ Traditional Pathways: le imprese si internazionalizzano gradualmente e in maniera incrementale verso i paesi psicologicamente e geograficamente più vicini. Tale processo è avviato dalle richieste e dagli ordini provenienti dall’estero e l’obiettivo principale, collegato alla vendita estera, è la sopravvivenza e la crescita. Lo sviluppo del prodotto in questo caso è focalizzato sul mercato domestico e non su quello straniero. Queste imprese seguono quindi un percorso di internazionalizzazione simile a quello proposto dal modello di Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977).

¹⁰ Born Global pathways: queste imprese si internazionalizzano rapidamente e simultaneamente in una molteplicità di mercati e sono meno influenzate dalla distanza “psichica” nella scelta. Solitamente si concentrano su quei mercati dove la vendita dei propri prodotti è particolarmente positiva. La scelta di internazionalizzazione in questo caso è reattiva, con lo scopo di ottenere per primi dei vantaggi competitivi all’interno di mercati-nicchia. In questo caso il prodotto è pensato e realizzato per il mercato internazionale piuttosto che per il solo consumatore interno. Le imprese sono definite “Born global” se vendono all’estero in un periodo che va dai due ai cinque anni dalla loro fondazione e che mostrano una percentuale di vendita estera non inferiore al 25% e che vendano almeno in cinque paesi differenti.

¹¹ Born Again Global pathways: queste imprese si sono precedentemente concentrate sul mercato domestico, per poi internazionalizzarsi in maniera improvvisa a seguito di un evento critico, come ad esempio un

1.2.1 Il caso italiano

L'importanza del commercio estero come determinante della crescita economica di un Paese è ben nota quindi sia a livello accademico, sia a livello empirico. Nel caso dell'Italia poi, le esportazioni e il commercio con l'estero hanno rappresentato il motore principale di crescita del prodotto interno lordo, nonostante esse non siano riuscite a scongiurare la recessione vissuta dall'economia italiana a partire da allora. Guardando al rapporto ICE 2016, relativo alle attività dell'Italia nel commercio internazionale, emerge che nell'ultimo anno è aumentata la propensione a esportare del Paese, passata dal 29,4% nel 2014 al 30,4% del 2015, proseguendo il trend di crescita degli ultimi anni.

Nel 2015 le esportazioni italiane hanno continuato a crescere e a livello macroeconomico è proseguita la tendenza, in atto sin dal 2010, dell'aumento del numero di esportatori italiani che ha raggiunto le 214.113 unità, 1000 in più rispetto all'anno precedente. Tale incremento è stato determinato dall'aumento dei micro-esportatori, operatori che hanno un fatturato all'esportazione inferiore ai 250 mila euro, i quali si affacciano occasionalmente sui mercati internazionali.

A livello micro, il numero delle imprese esportatrici in Italia è estremamente elevato, di molto superiore a quello di altri Paesi simili come Francia e Spagna (Vedi Tabella 1.2). Oltre alla numerosità, la peculiarità dell'imprese esportatrici è data dalla struttura dimensionale delle imprese: le grandi imprese (con oltre 250 addetti), hanno un peso nettamente inferiore che in Francia, Germania e Spagna, sia in termini numerici che di valore delle esportazioni. Al polo opposto si hanno le micro-imprese esportatrici (fino a 9 addetti), le quali pur essendo moltissime, incidono poco sul valore delle vendite all'estero. Pesano, invece, molto di più *le imprese di piccole e medie dimensioni*, che *realizzano quasi la metà delle esportazioni italiane. La crescita del commercio estero italiano è data soprattutto dall'aumento delle vendite delle PMI.*

cambio di proprietà o di gestione, un'acquisizione da parte di un'altra azienda, l'introduzione di una nuova generazione all'interno dell'azienda, l'inseguimento di un cliente.

Tabella 1.2: Imprese esportatrici ed esportazioni per classi di addetti

Classe di addetti	Francia					Germania				
	Imprese esportatrici		Esportazioni		Valore medio esportato	Imprese esportatrici		Esportazioni		Valore medio esportato
	Numero	Peso % ⁽¹⁾	Milioni di euro	Peso % ⁽¹⁾	Migliaia di euro	Numero	Peso % ⁽¹⁾	Milioni di euro	Peso % ⁽¹⁾	Migliaia di euro
Fino a 9	76.096	64,7	83.965	20,1	1.103	105.396	57,7	39.808	4,3	378
Da 10 a 49	28.599	24,3	42.528	10,2	1.487	52.396	28,7	63.316	6,8	1.208
Da 50 a 249	9.610	8,2	62.760	15,0	6.531	19.170	10,5	128.800	13,9	6.719
Oltre 250	3.229	2,7	229.418	54,8	71.049	5.550	3,0	692.518	74,9	124.778
Non specificati	2.789	-	12.503	-	4.483	129.281	-	168.717	-	1.305
Totale	120.323	100,0	431.174	100,0	3.583	311.793	100,0	1.093.160	100,0	3.506

Classe di addetti	Italia					Spagna				
	Imprese esportatrici		Esportazioni		Valore medio esportato	Imprese esportatrici		Esportazioni		Valore medio esportato
	Numero	Peso % ⁽¹⁾	Milioni di euro	Peso % ⁽¹⁾	Migliaia di euro	Numero	Peso % ⁽¹⁾	Milioni di euro	Peso % ⁽¹⁾	Migliaia di euro
Fino a 9	125.403	65,6	22.523	6,1	180	62.542	65,7	22.371	10,4	358
Da 10 a 49	53.649	28,1	69.706	18,8	1.299	23.129	24,3	31.344	14,6	1.355
Da 50 a 249	10.349	5,4	107.442	29,0	10.382	7.328	7,7	48.903	22,8	6.673
Oltre 250	1.861	1,0	170.871	46,1	91.817	2.140	2,2	111.641	52,1	52.169
Non specificati	28.166	-	19.692	-	699	61.834	-	22.075	-	357
Totale	219.428	100,0	390.235	100,0	1.778	156.973	100,0	236.333	100,0	1.506

Fonte: elaborazione ICE, su dati Eurostat.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione italiana presenta dei caratteri particolari, soprattutto dovuti sia alla presenza delle piccole e medie imprese, le quali hanno un ruolo centrale nell'economia italiana, sia dei distretti industriali. Le condizioni che hanno permesso alle imprese di numerosi settori dell'industria manifatturiera italiana di affermarsi nello scenario internazionale, infatti, non possono essere a pieno comprese se non si tiene conto del loro inserimento nei contesti dei distretti, la cui appartenenza ha in parte compensato i limiti dimensionali legati alla carenza di risorse finanziarie, organizzative e culturali (Musso, 2006, pp.1-2).

Il primo tratto distintivo dell'internazionalizzazione italiana è costituito dalla scelta di modalità a basso coinvolgimento, con spiccata predilezione verso l'export e una limitatissima propensione agli investimenti diretti. Nella maggioranza dei casi l'internazionalizzazione ha riguardato la vendita del prodotto finito e non le attività a monte della catena del valore.

Un secondo tratto caratterizzante è che *l'approccio alla globalizzazione manifatturiera italiana è stato un approccio di medio raggio*, avvenuto utilizzando più che altro reti commerciali che hanno presidiato in prevalenza i paesi europei e gli USA, ovvero quei Paesi culturalmente e geograficamente più vicini all'Italia. Tale dato rimane ancora ad oggi una realtà: tra i paesi in cui si registra la presenza più consistente di operatori italiani rimangono ai primi posti la Germania, con oltre 70 mila presenze, la Francia, con oltre 68 mila, e la Svizzera, dove pure si è registrato un aumento (oltre 54 mila presenze). Tra i paesi extra-europei si confermano al primo posto gli Stati Uniti, con 39 mila presenze, in aumento di 2.400 rispetto all'anno precedente (Rapporto ICE, 2016).

L'approccio a questi Paesi è stato più che altro un approccio di tipo indiretto, attraverso il ricorso ad intermediari, i quali limitano il controllo dell'impresa sui mercati di destinazione e portano ad un importante turnover dei Paesi di destinazione. Il successo di questo modello di internazionalizzazione è stato reso possibile in passato dalla conoscenza e dalla popolarità del prodotto "Made in Italy", la cui immagine e reputazione nel mondo ha permesso alle imprese di beneficiare del vantaggio competitivo dato dalla localizzazione e fortemente incentrato e radicato sul territorio.

La preferenza per queste modalità esportative poco impegnative è data anche dai modelli di governance di tali imprese, centrati più che altro sul ruolo dell'imprenditore e della famiglia e caratterizzati dallo scarso ricorso a profili manageriali e a forme organizzative adeguatamente strutturate per affrontare l'internazionalizzazione. Di qui il fatto che *il processo di internazionalizzazione di molte PMI italiane si è sviluppato ricorrendo a logiche di breve periodo e a strumenti tradizionali, quali ad esempio il ricorso alle fiere all'estero come prima modalità di contatto per l'esportazione* (Musso, 2006).

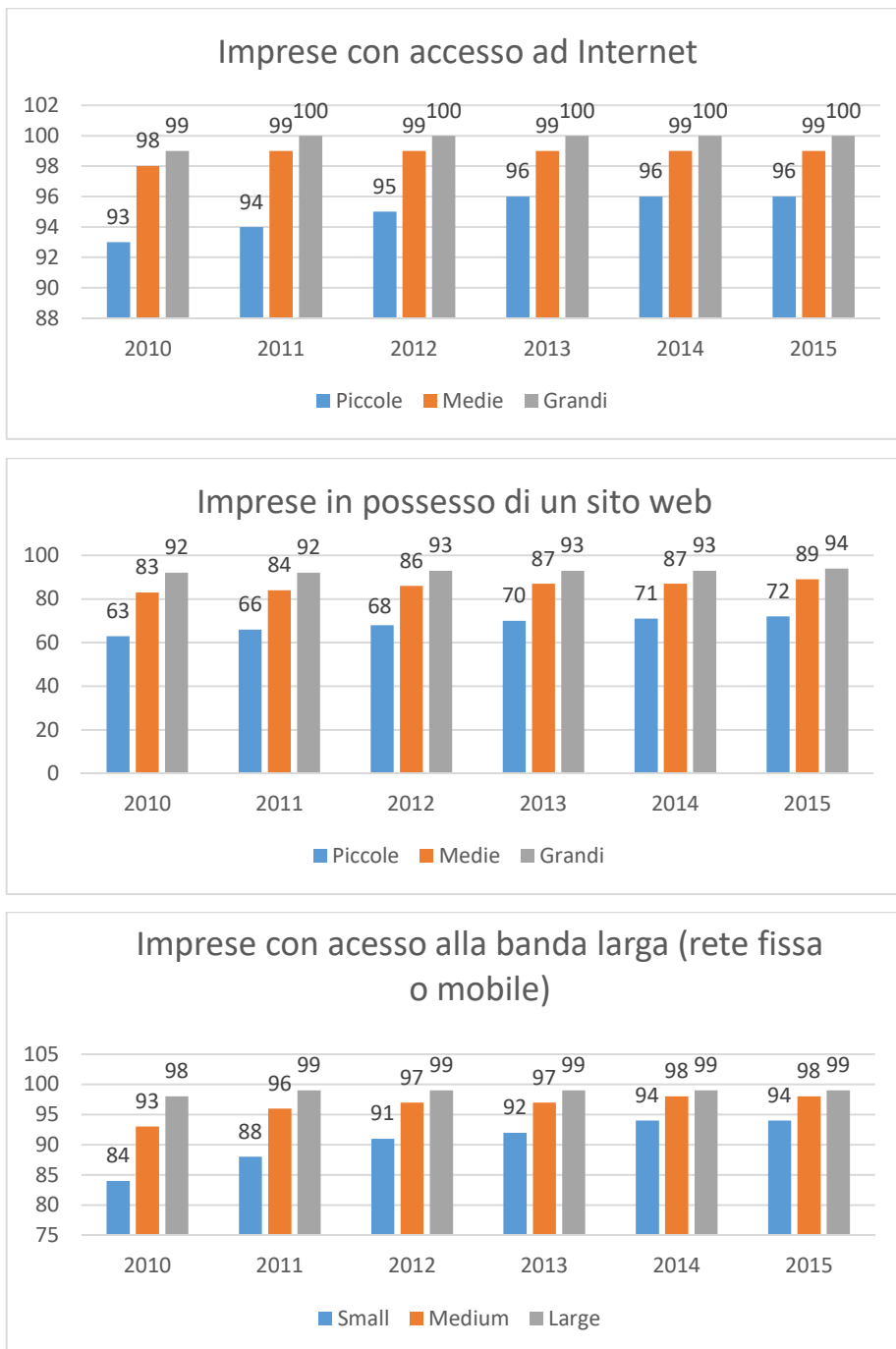
Tuttavia, come affermano Cedrola e Battaglia (2012), ad oggi ormai per le PMI italiane, che per forza di cose sono costrette a guardare oltre confine, l'appartenenza ad un distretto industriale, così come lo status di produttore italiano (country of origin effect), non sono più fattori sufficienti a supportare la stabilità aziendale, nemmeno a livello locale.

C'è quindi bisogno di riflettere su “nuovi percorsi” per l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Internet e i nuovi strumenti del web 2.0, possono rappresentare mezzi importanti per le PMI che vogliono internazionalizzarsi attraverso vie innovative.

1.3 PMI, digitalizzazione e internazionalizzazione

L'utilizzo di Internet e degli altri strumenti dell'ICT sono stati ampiamente studiati nella letteratura degli ultimi anni, facendo riferimento anche alle PMI (; Hashim, 2015; Colombo et al., 2013; Cedrola, 2009; MacGregor e Vrazalic, 2007; Gilmore et al., 2007; Canavan et al., 2007; Cioppi, 2006; Stockdale e Standing, 2004, Pencarelli, 2001; Poon e Swatman, 1997). È stato, infatti, rilevato che Internet costituisce un'innovazione importante e strategica per molte imprese, soprattutto quelle minori, le quali, grazie alla loro flessibilità organizzativa e alla loro rapidità decisionale, sono più predisposte delle grandi imprese a sfruttare la dinamicità e la varietà offerta degli ambienti elettronici (Gregori et al., 2014; Pascucci, 2012; Jutla et al., 2002). Molti studi empirici hanno poi dimostrato *l'esistenza di una relazione positiva tra l'adozione di Internet e la performance economico finanziaria delle PMI*, misurata in termini di aumento delle entrate e riduzione dei costi (Johnston et al., 2007; Drennan e McColl-Kennedy, 2003; Davis e Harveston, 2000). Ad oggi le imprese sembrano aver capito le potenzialità offerte dalla Rete e *il cosiddetto “digital divide”* (Arbore e Ordanini, 2006, p. 84) *esistente tra le PMI e le grandi imprese, si sta riducendo*. Dai dati Eurostat aggiornati al 2015 e relativi alle imprese europee dell'area EU28, emerge come l'utilizzo dell'Information Technology negli anni abbia visto una riduzione dei differenziali tra le diverse classi dimensionali, per quanto riguarda l'accesso ad Internet, la disponibilità della banda larga e soprattutto l'utilizzo di un sito web aziendale (Figura 1.6).

Figura 1.6: Utilizzo dell'ICT per classe dimensionale dal 2010 al 2015



Fonte: nostra elaborazione da dati Eurostat, 2016.

È quindi ampiamente riconosciuto che l'avvento di Internet abbia fornito alle imprese nuovi modi per condurre le proprie attività, comunicare idee, scambiarsi informazioni e

questo ha permesso ad esse di sviluppare nuovi metodi per il coordinamento delle proprie attività (Gilmore e Pine, 2000; Verity e Hof, 1994; Weill e Vitale, 2001).

Questo si riflette non solo sull'attività domestica delle imprese, ma anche su quella a livello internazionale. Infatti, fin dal principio della nascita di questi studi, molti ricercatori di marketing internazionale hanno cominciato ad argomentare come Internet sia per le imprese una risorsa inestimabile per la vendita nei mercati esteri, soprattutto grazie alla possibilità di avere un sito web che è raggiungibile globalmente (Hamill e Gregory, 1997; Poon & Jevons, 1997; Samiee, 1998)¹². Specificatamente, Internet supporta l'espansione internazionale degli esportatori, e aumenta la quota di mercato internazionale delle imprese (Gabriellson e Kirplani, 2004; Loane, 2005; Mathews e Healy, 2008; Lu & Julian, 2008). Internet sviluppa le cosiddette "Internet marketing capabilities", come l'online advertising, le vendite, il supporto post vendita, le ricerche di mercato, l'acquisto e l'approvvigionamento; l'aumento di queste capacità permettono di ottenere una performance migliore nei mercati esteri, soprattutto grazie alla riduzione delle barriere informative e alla capacità di creare relazioni di mercato durature (Mathews et al., 2016).

L'accesso ad Internet è quindi disponibile per le aziende di tutte le dimensioni, rappresentando uno strumento in grado di espandere le operazioni delle imprese oltre i confini nazionali con un approccio di tipo "low cost". Per questo motivo ***l'utilizzo di Internet e degli strumenti di comunicazione e vendita ad esso collegati (primi fra tutti il sito web e l'e-commerce) aiutano a superare molti di quegli svantaggi ritenuti naturali all'internazionalizzazione delle PMI***, che dipendono dalla dimensione dell'azienda

¹² Di seguito vengono riportate alcune considerazioni sull'importanza del web per il processo di internazionalizzazione:

"One of the most attractive aspect of the World Wide Web is a broad geographical reach, providing an unprecedented opportunity for products and/or services to be promoted and sold in overseas markets" (Fulford, 2009, pp. 191).

"Internet is inherently global in nature, as it is globally accessible and crosses national boundaries to allow customers around the world to participate equally. As a consequence, the web is becoming the most important channel for businesses who wants to reach foreign customers" (Singh et al, 2005a, pp. 129).

"IT capabilities and the Internet are considered very important to enter new international market, since reduce considerably the cost of the initiative and increase firms' capability to respond flexibly to new international market opportunities. In addition, these applications may help break down barriers of time and distance between users and companies" (del Carmen Alarcon et. al, 2015, pp. 163).

e dalla distanza geografica (Bennett, 1997). Tra alcuni di questi benefici vi è: la riduzione dell'importanza delle economie di scala, minori costi di marketing, maggiori opportunità di standardizzazione dei prezzi, riduzione del tempo di trasmissione delle informazioni, maggiori contatti diretti tra venditore e compratore, cambiamenti nelle relazioni tra intermediari (Chattell, 1998; Quelch e Klein, 1996). Internet ha quindi ridotto la distanza geografica e temporale esistente tra le imprese e il consumatore di tutto il mondo.

La Rete può quindi rappresentare un importante driver per l'esportazione del Made in Italy nel mondo e una risorsa preziosa anche e, soprattutto, per le PMI italiane. È stato infatti verificato che esiste una relazione positiva tra digitalizzazione e internazionalizzazione (DoxaDigital, 2013): le imprese italiane che hanno commercializzato i propri prodotti online oltre confine sono riuscite a compensare gli effetti negativi della crisi o addirittura hanno ottenuto un incremento del proprio fatturato. Allo stesso modo Sinkovics et al. (2013) nel loro studio sui differenti percorsi di internazionalizzazione online intrapresi dalle PMI, hanno mostrato come esista una relazione positiva tra l'utilizzo di Internet come canale di vendita e la performance nei mercati esteri. Lo stesso studio mostra come le imprese born global e le imprese invece tradizionali, abbiano utilizzato Internet in maniera diversa per la loro attività esportativa. Le imprese born global infatti, poiché caratterizzate da un numero limitato di risorse e capacità, utilizzano più intensamente Internet come sostituto di una presenza fisica sul mercato estero, adottando quindi un'esportazione più aggressiva e sostituendo del tutto i distributori, importatori o filiali esteri, con il canale online. Al contrario le imprese tradizionali è più probabile che utilizzino il canale Internet come strumento di supporto alla vendita estera e alle funzioni di export già esistenti.

Per le piccole imprese il web può quindi agire da facilitatore nei rapporti internazionali, anche in relazione alla sempre ***crescente importanza dell'e-commerce come canale di vendita diretta all'estero.***

Uno degli argomenti maggiormente trattati in letteratura in un'ottica di internazionalizzazione tramite il Web, è proprio quello del commercio elettronico, in particolare i benefici e le barriere ad esso legate. Attualmente, infatti, grazie alla rivoluzione digitale, è possibile operare su mercati lontani da quello di origine,

contenendo i costi e bypassando i limiti infrastrutturali/logistici presenti sul territorio. I vantaggi dell'e-commerce rispetto al commercio tradizionale sono molti, sia per le imprese che per il consumatore. I vantaggi per questi ultimi sono evidenti: riduzione dei prezzi, vasta scelta, comodità del servizio di consegna, accortezza negli acquisti che porta ad un'implicita "forza contrattuale" con i soggetti che vendono online. Per quanto riguarda l'impresa i vantaggi legati all'e-commerce si traducono principalmente nella riduzione dei vincoli legati alla localizzazione geografica delle vendite e alla riduzione dei costi di transazione e dei costi fissi legati all'apertura di un negozio fisico.

Molti ricercatori si sono invece concentrati sull'identificazione delle numerose barriere/inibitori all'adozione degli strumenti di e-commerce e della tecnologia Internet all'interno delle PMI, le quali ad oggi risultano effettivamente ancora indietro nell'adozione di tale strumento di vendita. Tra gli autori, Stockdale e Standing (2004) hanno individuato la mancanza di risorse e conoscenze da parte delle imprese, il livello di abilità dei lavoratori e i problemi legati alla sicurezza, come principali inibitori. MacGregor e Vrazalic (2005) individuano invece ben dieci tipologie di barriere all'utilizzo dell'ICT nelle piccole e medie imprese, raggruppandole in due differenti categorie: "Too difficult", comprensive di quei fattori che rendono difficile e complessa l'implementazione di strategie di e-commerce; "Unsuitable", dove rientrano tutte le motivazioni che rendono l'e-commerce uno strumento inadatto all'impresa.

Per risolvere tali problematiche le PMI potrebbero decidere di ricorrere ad una strategia di e-commerce indiretto. Ovvero, invece di aprire un proprio sito di e-commerce online nel quale vendere in tutto o in parte la propria gamma produttiva o il proprio servizio, l'impresa potrebbe far ricorso ad operatori elettronici che fungono da intermediari¹³. La realizzazione di un proprio sito di e-commerce online rappresenta un processo molto complesso e costoso, per quanto riguarda sia la struttura del sito, sia l'attività di promozione online.

¹³ Questi sono comunemente dei portali online che aggregano l'offerta di più marchi rendendoli disponibili all'acquisto dei clienti online. Tali operatori elettronici sono piattaforme B2C o B2B, specializzate nella vendita online e quindi dotati delle competenze tecnologiche e logistiche necessarie per l'e-commerce

1.4 La cultura e la sua influenza sugli strumenti digitali

Il dibattito sempre attuale riguardante la scelta tra standardizzazione e adattamento delle politiche commerciali, è stato in parte rivoluzionato dalla nascita del World Wide Web, il quale ha reso più semplice le scelte di adattamento del web marketing e delle politiche di comunicazione all'interno dei vari paesi in cui l'impresa intende operare (Yalcin et al, 2011). Questo dipende dalle differenze culturali, le quali dipendono a loro volta dai valori culturali presenti all'interno di ciascuna società e nazione e che influenzano i comportamenti d'acquisto, di consumo, ma anche il modo con il quale gli individui interagiscono fra loro, stringono rapporti e comunicano. La cultura da sempre è conosciuta come uno dei fattori principali come determinanti delle differenze nel comportamento di consumo e di acquisto (Aaker e Lee, 2001; Ackennan e Tellis, 2001; Truong, 2013) ma anche nelle interazioni sociali online e nell'accettazione e nell'intenzione di utilizzo dell'e-commerce (Goodrich e de Mooij, 2011; Choi et al., 2014).

L'idea fondamentale è che soggetti che provengono da nazioni diverse, e quindi portatori di prospettive culturali diverse, si “incontrano” e comunicano. L'incontro è mediato dai valori culturali, i quali vanno conosciuti al fine di evitare incomprensioni e fraintendimenti, dannosi per la riuscita dell'iniziativa.

Le differenze culturali tra Paesi sono state oggetto di studio negli ultimi decenni e sono principalmente due gli autori sulla base dei quali si sono sviluppati i più importanti modelli in materia: Geert Hofstede e Edward T. Hall.

- **Modello di Hofstede (1980)**

Geert Hofstede è uno psicologo sociale e antropologo che, a partire dagli anni '70, ha studiato la diversità culturale come problema di management. Lavorando all'interno di una grande multinazionale statunitense (IBM), ha potuto analizzare l'influenza della cultura nazionale nelle organizzazioni economiche di un Paese, utilizzando come campione di ricerca i dipendenti di differenti nazionalità. *La cultura è, secondo Hofstede, un programma mentale collettivo che distingue i membri di un gruppo o di una categoria da quelli di un altro, una sorta di software installato nella mente di ciascuno, discendente dai modelli di pensiero tramandati, insegnati e condivisi.* La cultura quindi risiede in

ciascuna persona e influenza i comportamenti delle aziende e delle istituzioni, ma influenza anche i prodotti che sono diversi da società a società. Hofstede ha individuato cinque dimensioni della cultura, associando a ciascuna dimensione un indice numerico da 0 a 120 che favorisce il confronto tra culture nazionali diverse.

Le dimensioni culturali individuate da Hofstede sono cinque: *distanza dal potere*, *individualismo*, *mascolinità*, *rifiuto dell'incertezza*, *orientamento al lungo termine*.

Di seguito viene fornita una breve descrizione delle dimensioni e delle conseguenti caratteristiche culturali che queste determinano all'interno di una nazione.

- *Distanza dal potere* (Power Distance, PDI)

Si intende la misura in cui gli individui meno potenti di un'organizzazione accettano che il potere sia distribuito in misura diseguale al suo interno. Attraverso il valore numerico di questo indice si ha una misura di quanto una società sia strutturata in modo gerarchico. Nel contesto manageriale quindi, i Paesi ad elevato PDI (ad esempio quelli asiatici o sud americani) preferiscono burocrazie gerarchiche, hanno un alto rispetto per le autorità e prediligono una guida forte e carismatica. Al contrario una cultura con basso PDI come quella inglese, predilige l'autonomia e i leader preferiscono avere comportamenti più improntati alla consultazione e al confronto.

- *Individualismo* (Individualism and Collectivism, IDV)

Contrapposto al collettivismo, indica il grado di integrazione degli individui nei gruppi di una società o organizzazione. Individua se la propria immagine viene definita in termini di 'IO' o 'NOI'. Nelle società individualiste le persone si occupano principalmente di sé stesse e della propria famiglia diretta, mentre nelle società collettiviste le persone appartengono a dei gruppi che si occupano di loro, in cambio di fedeltà, e vivono forti legami interpersonali in gruppi protettivi e numerosi.

I Paesi a forte impronta individualista, come gli Stati Uniti e l'Inghilterra, prediligono la libera volontà e iniziativa del singolo, le quali sono accettate come motore di sviluppo e danno più importanza all'ottenimento degli obiettivi personali, rispetto a quelli del gruppo. La relazione tra datore di lavoro e lavoratore è intesa come una transazione di business (Calabrese et al., 2011). Al contrario nelle culture collettiviste come quella

cinese o giapponese, le esigenze, i meccanismi e gli obiettivi del gruppo prevalgono su quelli individuali.

- *Mascolinità* (Masculinity, MAS)

Si fa riferimento alla distribuzione dei ruoli all'interno dei sessi, andando a misurare quindi la prevalenza di valori maschili stereotipici come l'ambizione, il potere e il materialismo o di valori femminili quali, ad esempio, la modestia, la cura e la preoccupazione verso gli altri.

Le società a prevalente carattere mascolino (Giappone, Italia, Stati Uniti) sono caratterizzate da una forte competizione e si enfatizza lo status, si ricerca sempre una posizione di carriera superiore, un salario sempre maggiore, compiti più impegnativi e difficili come fonte di soddisfazione. Tale sistema improntato alla rincorsa del successo viene portato avanti fin da quando i bambini frequentano la scuola per poi continuare all'interno delle organizzazioni, dove esistono differenze sessuali significative. Al contrario, nelle società nelle quali prevale il carattere femminile, come i Paesi scandinavi (Svezia, Norvegia e Finlandia), non vi sono differenze tra i sessi all'interno delle organizzazioni e vi è una maggiore attenzione alle relazioni umane e alla qualità della vita; le persone pongono attenzione all'ambiente di lavoro, trovandosi a proprio agio con modelli cooperativi e mostrando fedeltà all'azienda.

- *Rifiuto dell'incertezza* (Uncertainty Avoidance, UAI)

Questa dimensione analizza il livello di tolleranza di una società nei confronti di incertezze e ambiguità, ovvero la misura in cui i membri di un'organizzazione si sentono minacciati da situazioni a loro sconosciute. Tali situazioni prendono il nome di *situazioni destrutturate* e sono tutte quelle circostanze nuove, sconosciute, sorprendenti, diverse dal solito e delle quali si può aver paura. Tale variabile analizza la capacità di una società di gestire tali situazioni.

Le culture con elevato indice di UAI (Grecia, Giappone, Italia) mostrano meno tolleranza al cambiamento per cui, tramite l'inserimento di regole e norme rigide, cercano di minimizzare l'incertezza e enfatizzano la standardizzazione e la sicurezza del posto di lavoro. Possono essere però più energetiche perché spinte proprio dall'energia nervosa che si libera nel relazionarsi con l'incertezza. Le culture con un basso indice di questa

variabile (Cina, Inghilterra, Danimarca) risultano invece più tolleranti circa opinioni diverse e sono più aperte al cambiamento; adottano regole meno rigide, direttive più libere e mostrano persone più contemplative e flemmatiche, che non esprimono facilmente le loro emozioni.

- *Orientamento al lungo termine* (Long/Short-Term Orientation, LTO)

Tale variabile è legata agli insegnamenti del confucianesimo e ha a che fare con la ricerca della virtù nelle società: analizza se una società mostra una prospettiva pragmatica, orientata al futuro o una prospettiva di breve termine, basata sul presente e su sistemi convenzionali e tradizionali.

Le culture che mostrano orientamento a lungo termine, e quindi sostanzialmente pragmatiche, sono quelle asiatiche (Cina, Giappone, Hong Kong), le quali considerano il tempo lineare, non guardano al passato, ma sono proiettate sul futuro e sui valori quali la perseveranza e la parsimonia. Al contrario i Paesi occidentali (Inghilterra, Stati Uniti e Germania in primis) sono orientate al breve termine: apprezzano i metodi tradizionali, guardano al passato e hanno una concezione del tempo di tipo circolare. Esse sono orientate ai valori quali il rispetto delle tradizioni, l'adempimento delle obbligazioni sociali e il 'salvare la faccia e l'onore'.

Il modello di Hofstede è stato poi approfondito negli anni da numerosi autori i quali hanno dimostrato la validità dello stesso (nella seconda edizione del suo libro *Culture 's Consequences*, Hofstede descrive più di 200 studi comparativi e repliche che supportano gli indici da lui creati). Ad oggi le variabili culturali, così come sono state proposte dallo studioso, rimangono il fondamento dei principali studi relativi alle differenze culturali, nonostante non siano poche le critiche che gli sono state mosse negli anni.¹⁴

¹⁴ Prima fra tutte, vi è la critica relativa al fatto che sono passati ormai più di 40 anni dalla prima rilevazione. Tuttavia i dati possono ancora essere ritenuti corretti poiché, nonostante gli indici numerici possano essere variati di alcuni punti percentuali, la struttura sociale del Paese non può cambiare sostanzialmente, se non dopo una vera e propria rivoluzione, che ancora non è avvenuta. In secondo luogo, vi è la critica relativa all'unità di analisi, ovvero le nazioni, la quale non è ritenuta adeguata a causa della mancanza di omogeneità all'interno degli stessi Paesi. Tuttavia l'autore riteneva che la nazionalità fosse l'unica unità possibile per la comparazione tra le culture. Infine, l'ultima critica deriva dallo specifico contesto lavorativo del campione di riferimento (dipendenti IBM), all'interno del quale non sono stati tenuti conto altri soggetti, come differenti categorie di lavoratori, i pensionati o i disoccupati.

- **Modello di Hall (1976)**

Hall è stato un antropologo americano, riconosciuto soprattutto per la teoria dei contesti. Egli riteneva che cultura e comunicazione fossero concetti indivisibili in grado di influenzarsi a vicenda. Poiché le regole e le norme del linguaggio sono apprese nell'infanzia, si è generalmente inconsapevoli di come la cultura influenzi il comportamento e il modo di comunicare.

Sulla base di queste considerazioni Hall definisce in quale modo le caratteristiche culturali dei Paesi influenzano i modelli di comunicazione, distinguendo le culture in base al contesto. Il *contesto* può essere definito come l'insieme di stimoli diversi che circondano un evento di comunicazione: il linguaggio del corpo, il tono della voce, la distanza a cui sono posti gli interlocutori, il periodo del giorno, il tempo, la situazione in cui si svolge la comunicazione, le norme sociali, e altri fattori esterni. Egli distingue quindi i due seguenti tipi di culture:

- *Culture "High Context"*. Nelle culture ad alto contesto la maggior parte delle informazioni sono implicite e si comunica sulla base di un background culturale che spesso viene dato per scontato e desunto dal contesto. Il linguaggio e la comunicazione sono nascoste e indirette. In queste culture l'enfasi è posta sull'accordo. Nelle culture ad alto contesto serve più tempo per prendere decisioni e realizzare le transazioni. Fanno parte di questo tipo di cultura le nazioni asiatiche, quindi Cina, India, Giappone ma anche qualche nazione europea, come l'Italia e la Francia.

- *Culture "Low Context"*. Nelle culture a basso contesto il messaggio da comunicare è più importante del contesto, per cui il messaggio viene esplicitato in maniera diretta e chiara. Non occorre 'leggere tra le righe', in quanto la maggior parte delle idee sono espresse a parole. Non vi è spazio per l'interpretazione e la comunicazione non-verbale viene trascurata. Fanno parte di questa categoria, ad esempio, la cultura americana (nord-America), inglese, tedesca, svizzera e scandinava.

Tali differenze si riflettono negli stili di advertising e delle strategie creative delle imprese. In generale, l'impresa dovrà utilizzare una pubblicità indiretta e messaggi che creino emozioni attraverso le immagini e i giochi, nelle culture ad alto contesto, mentre

opterà per un messaggio pubblicitario più razionale e diretto, che offra informazioni dettagliate circa un prodotto, in una cultura a basso contesto.

I modelli appena elencati, sebbene non siano nati esplicitamente per studi di marketing, sono stati utilizzati in letteratura per definire i contenuti e la politica di comunicazione in Rete, in particolare per quanto riguarda il sito web aziendale, al fine di renderla il più possibile coerente alle caratteristiche culturali dei potenziali clienti esteri.

1.4.1 La localizzazione del sito web

Il “corporate web site” rappresenta lo strumento principe del web marketing aziendale, sia esso utilizzato come canale di comunicazione o come canale di vendita diretta. In particolare gli studi su questo strumento si sono concentrati su due differenti lati: lato user e lato azienda.

- *Lato User: le percezioni e i giudizi di utenti di diversa nazionalità riguardo alle caratteristiche e agli attributi di un sito web aziendale e come l’impatto degli attributi e delle caratteristiche del sito sulla performance dello stesso vari a seconda dei Paesi* (Cyr et al., 2005; Cyr et al. 2010).

Tali studi hanno portato a comprendere quali sono gli elementi di un sito che l’impresa può adattare in un’ottica di localizzazione del sito web. Quindi oltre alla lingua e ad altri elementi standard (come il formato della data e delle misure, la valuta, le abbreviazioni), l’adattamento può riguardare uno o più dei seguenti elementi del sito web.

a) *Struttura del sito e meccanismi di navigazione*, cioè i menù, la mappa, le aree logiche, le modalità di spostamento all’interno e tra le pagine del sito. La cultura influenza i modelli di navigazione degli utenti, pertanto si parla di “consonanza culturale”, ovvero consonanza tra contenuto (content congruity) e struttura (structural congruity) di un sito web, da un lato, e cultura dei visitatori, dall’altro (Luna et al., 2002); si tratta di una caratteristica chiave, influente sull’attitudine del visitatore verso il sito e, in ultima analisi, sull’intenzione di acquisto o di tornare a visitare il sito stesso. Se questo è coerente con i valori culturali del visitatore, si riduce infatti lo sforzo cognitivo che esso deve compiere

durante la sua esperienza di navigazione: le informazioni sono più facili da processare e da assimilare e questo si traduce in una più favorevole attitudine verso il sito.¹⁵

b) *Grafica del sito* (colori, font, tema visuale, icone, simboli, ecc.) che ne definisce l'aspetto estetico e il cosiddetto "look & feel". In generale, è consigliabile che il web design rispecchi le preferenze degli utenti esteri, le quali variano anche in modo significativo da Paese a Paese.¹⁶

Occorre, inoltre prestare molta importanza ai colori e ai simboli, che sono elementi profondamente radicati nelle culture. Il colore, se utilizzato con consapevolezza, può essere persuasivo tanto quanto il testo e le immagini. Le associazioni psicologiche dei colori possono variare da Paese a Paese: se, ad esempio, in Europa e in America il bianco è simbolo di purezza, in Asia e parti dell'Africa esso è tradizionalmente il colore del lutto. È infine necessario fare attenzione anche all'utilizzo di particolari simboli o icone, che potrebbero non essere accettati da alcune culture o addirittura essere offensivi.¹⁷

c) *Contenuto del sito*, inteso come complesso delle informazioni che, sotto vari formati, vengono offerte agli utenti (dai cataloghi dei prodotti ai bilanci, alle campagne pubblicitarie realizzate, alle promozioni commerciali, ecc.). Gli aspetti culturali possono influire, ad esempio, sulla lunghezza dei testi, e sulla preferenza per contenuti multimediali piuttosto che testuali.¹⁸

d) *Velocità di caricamento del sito e hosting*, se il sito web dell'impresa è allocato (hosting) in server locali, la velocità di caricamento dei suoi contenuti potrebbe variare a seconda della distanza geografica che intercorre tra server e utente. Per garantire un

¹⁵ Nel caso dei mercati arabi, ad esempio, il layout deve essere totalmente ripensato perché i contenuti (sia testo, sia immagini) sono fruiti da destra verso sinistra e non viceversa. Lo stile cognitivo delle persone può, inoltre, influire sulle modalità con le quali si preferisce organizzare e classificare le informazioni.

¹⁶ I navigatori cinesi, ad esempio, preferiscono applicazioni web di facile utilizzo ma accattivanti dal punto di vista visivo e arricchite da componenti di intrattenimento; in Malesia i siti sono organizzati secondo strutture simmetriche, con un impiego massiccio di simboli e loghi, che servono a comunicare l'autorità;

¹⁷ Per esempio in India, l'utilizzo della svastica nelle pubblicità e nel marketing è una cosa molto comune, così come nei nomi e nei brand. In altri Paesi invece la svastica è un simbolo culturalmente non appropriato.

¹⁸ Nelle culture "Low Context", per esempio, come quelle anglosassoni, i siti web offrono una navigazione finalizzata alla rapidità e alla semplicità della ricerca delle informazioni, che si traduce nel minor utilizzo di elementi multimediali (come animazioni e immagini) a favore di elementi testuali, che lasciano poco spazio all'interpretazione del contesto. Al contrario, le culture "High Context", come quelle cinesi, mostrano strutture più disordinate e contenuti caotici, caratterizzati dalla presenza di molte animazioni ed elementi multimediali, come link, banner, video. Le immagini sono preferite al testo.

accesso globale al sito si potrebbe utilizzare un servizio di Content Delivery Network (CDN) e avvalersi quindi di una rete di server dislocata in tutto il mondo, in grado di fornire agli utenti i contenuti con la stessa velocità di caricamento a prescindere dalla provenienza geografica. Tuttavia la problematica dell'Hosting è più complessa in alcuni Paesi, piuttosto che in altri.¹⁹

I modelli della cultura di Hofstede e Hall hanno fornito agli studiosi del tema alcune indicazioni di come il sito web e i suoi elementi possono variare a seconda del Paese di destinazione. L'influenza della cultura nella creazione di un sito *web* è stato, ed è tutt'oggi, oggetto di numerose ricerche, tra le quali: Aoki (2000), Burgmann et al. (2006), Chai e Pavlou (2004), Cyr e Trevor-Smith (2004), Fink e Laupase (2000), Jarvenpaa e Tractinsky (1999), Liu et al. (2004), Sheridan (2001), Singh e Baack (2004), Singh et al., (2005b), Singh e Pereira (2005) e Wurtz (2005).

Per quanto riguarda Hofstede, a seconda che il Paese considerato abbia un elevato o un basso livello di una determinata variabile, si può dedurre se il sito debba, ad esempio, avere un layout simmetrico o asimmetrico. In Tabella 1.3 sono sintetizzate le caratteristiche che il sito web deve avere sulla base del livello delle cinque variabili del modello.

Tabella 1.3: Caratteristiche siti web in relazione alle dimensioni di Hofstede

Dimensione	Alto	Basso
Distanza dal potere	<ul style="list-style-type: none"> - Layout simmetrico - Dati disposti gerarchicamente - Presenza di organigrammi societari, informazioni sul rango e sul prestigio della società - Accesso limitato alle informazioni - Fotografie di leaders e CEO's 	<ul style="list-style-type: none"> - Layout asimmetrico - Dati disposti senza una logica gerarchica - Libero accesso a molte informazioni - Foto di persone comuni - Immagini di spazi pubblici
Individualismo	<ul style="list-style-type: none"> - Immagini di persone ritratte singolarmente - Immagini di giovani - Focus sul successo, cambiamento e progresso - Informativa sulla privacy 	<ul style="list-style-type: none"> - Immagini di gruppi - Immagini di persone adulte e con esperienza - Simboli nazionali, bandiere e immagini di monumenti storici
Mascolinità	<ul style="list-style-type: none"> - Scelte limitate - Pochi links in ogni pagina - Frequenti immagini di edifici 	<ul style="list-style-type: none"> - Scelte multiple - Molti links in ogni pagina

¹⁹ Per avere un hosting in Australia, ad esempio, occorre essere in possesso di un'apposita licenza o addirittura di una presenza aziendale locale, portando ad un aumento notevole del costo di allocazione del sito. In Cina invece la decisione di hostare i siti in loco, è una scelta obbligata, in quanto tutti i contenuti di siti non risidenti su server cinesi vengono oscurati e bloccati a causa del "Grande Firewall Cinese".

	<ul style="list-style-type: none"> - Grafica utilizzata per scopi utilitaristici - Foto che ritraggono uomini mentre fanno lavori duri ed impegnativi - Presenza di sezioni dedicate ai risultati della società 	<ul style="list-style-type: none"> - Immagini di persone mentre ridono, parlano o studiano assieme - Non c'è prevalenza tra uomini o donne all'interno delle immagini, - Presenza di sezioni dedicate all'attenzione verso i problemi sociali
Rifiuto dell'incertezza	<ul style="list-style-type: none"> - Interfacce semplici e chiare - Quantità limitata di dati - Scrolling limitato - Riferimenti alla vita quotidiana e familiare, focus sulle garanzie - Presenza di FAQ's , customer service, customer help (numeri verdi, e-mail) 	<ul style="list-style-type: none"> - Interfacce complesse - Pagine con scrolling (pagine prevalentemente verticali) - Presenza di immagini astratte - Focus sulle novità e su attività inusuali - Uso di animazioni
Orientamento lungo termine	<ul style="list-style-type: none"> - Focus su perseveranza e parsimonia - Design e contenuti mirati alla fidelizzazione del cliente (presenza di strumenti di supporto) - Presenza di chat e forum 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus sul rispetto delle tradizioni e sull'impegno sociale - Messaggi e contenuti chiari e non ambigui - Cenni alla storia aziendale - Strumenti per risparmio tempo nella ricerca (indice, mappa, FAQ)

Fonte: Callahan, 2005. Elaborazione da Calabrese et al. (2011).

Allo stesso modo gli studi di Hall possono essere applicati per delineare le caratteristiche di un sito web. Nella tabella 1.4 sono elencati gli elementi di un sito che variano a seconda che si stia cercando di approcciare un Paese ad alto o a basso contesto.

Tabella 1.4: Caratteristiche dei siti web in relazione al modello di Hall

Parametri	Cultura HC	Cultura LC
<i>Animazioni</i>	Frequente uso di animazioni, e immagini raffiguranti soprattutto gruppi di persone.	Minore uso di animazioni e maggior spazio dedicato al testo.
<i>Promozione dei Valori</i>	Immagini che promuovono valori di una società collettivista.	Immagini promuovono valori di una società individualista.
<i>Rappresentazione di Individui e Prodotti</i>	Le immagini ritraggono consumatori mentre utilizzano il prodotto, concentrandosi sui benefici ottenuti dal suo utilizzo.	Le immagini ritraggono individui o prodotti separatamente in modo da focalizzarsi o sul prodotto o sul consumatore.
<i>Trasparenza</i>	<i>Links</i> promuovono un approccio esplorativo alla navigazione sul sito web.	<i>Links</i> chiari e ben descritti che promuovono una maggiore rapidità di accesso alle informazioni.
<i>Layout</i>	Molti menu e barre laterali, apertura di nuove finestre del <i>browser</i> per ogni nuova pagina.	Poche barre laterali e menu, apertura di nuove pagine sempre nella stessa finestra del <i>browser</i> .

Fonte: Callahan, 2005. Elaborazione da Calabrese et al. (2011).

Tuttavia occorre tener presente che anche tra Paesi che condividono caratteristiche macro-economiche e culturali simili, l'uso di Internet e il comportamento di acquisto online, può variare notevolmente.²⁰

- Lato impresa: le scelte delle imprese in merito alla standardizzazione/adattamento del proprio sito web nei mercati esteri

Sono molti gli studi che hanno analizzato come le imprese adattano o standardizzano gli elementi del sito prima elencati, all'interno della propria strategia di marketing (Singh et al., 2005a; Singh, 2003; Burgmann et al., 2006; Singh e Matsuo, 2002; Yalcin et al., 2011; Sinkovics et al., 2007; Bartikowsky e Singh, 2013; Cyr, 2014).

Il sito web, poiché costituisce l'interfaccia tra cliente e impresa, dovrebbe essere progettato e creato tenendo conto dei bisogni e del modo di pensare del visitatore estero. Tuttavia, gestire siti multilingua e contenuti multiculturali è un processo complesso, che richiede specifiche expertise tecniche, culturali e linguistiche di cui le aziende, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, non sono sovente dotate. Inoltre, il ricorso a risorse esterne su queste competenze, tramite la collaborazione con esperti culturali e linguistici può essere molto costoso. Ciò è considerata a volte come una "barriera" pressoché insuperabile all'adattamento del sito web. A tal proposito Fulford (2009) propone un interessante studio relativo ad un approccio incrementale del processo di adattamento del sito web ai mercati internazionali, suddividendo il processo di localizzazione in una serie di step intermedi, che risultano più facilmente gestibili. Tali step sono i seguenti:

- Fase 1: sito web globale

In questa fase, nella quale non è stato scelto come target uno specifico mercato-Paese, il sito va reso accessibile al più ampio pubblico possibile. Obiettivo principale di questa

²⁰ Si pensi, ad esempio, a 3 Paesi: Germania, Norvegia e USA. Nonostante questi Paesi condividano più o meno gli stessi tassi di utilizzo di Internet, un livello di sviluppo economico simile e siano classificate come culture a basso contesto, è stato dimostrato che diverse sono le preferenze e i comportamenti di fronte all'acquisto online (Smith et al., 2013). Per gli americani *la facilità d'uso del sito* è la caratteristica più importante per un sito retailer, mentre i tedeschi e i norvegesi acquistano online da un sito retailer soltanto se quest'ultimo offre loro qualcosa di "diverso" rispetto al negozio tradizionale offline. Ne deriva che, coloro che vogliono vendere in Norvegia o Germania, dovrebbero differenziare la loro offerta in Rete rispetto al negozio offline, fornendo, ad esempio, una più ampia selezione di prodotti, promozioni esclusive, oppure un più facile accesso alle informazioni, tramite servizi di customer service via chat. Per le imprese che hanno gli Usa come mercato-obiettivo, invece il sito dovrebbe basarsi su una forte razionalizzazione del design e della struttura, che lo renda il più semplice e intuitivo possibile.

fase è quello di facilitare l'interazione tra l'azienda e il visitatore, indipendentemente dalla sua localizzazione. A tal fine vanno indicati alcuni dettagli come i contatti internazionali dell'azienda (numero di telefono internazionale, indirizzo dell'eventuale filiale estera) o le informazioni relative ai servizi di ordine e consegna. Da un punto vista linguistico il sito globale deve essere il più neutrale e comprensibile possibile, accertandosi comunque che il contenuto pubblicato (immagini, testo, grafici) non rechi offesa a nessun gruppo culturale in particolare.

- Fase 2: sito web semi-localizzato

Il passo successivo coincide con la traduzione dei soli elementi statici del sito web nella lingua del mercato-Paese obiettivo. Gli elementi statici sono quei contenuti del sito che non richiedono un aggiornamento frequente, come il profilo aziendale, le peculiarità dei prodotti, le modalità di interazione tra l'azienda e il visitatore e le FAQ (Frequently Asked Questions).

- Fase 3: sito web localizzato

Questa fase richiede un coinvolgimento e un investimento maggiore da parte delle imprese che abbiano già testato il mercato obiettivo. In questo caso si traducono tutti gli elementi del sito, anche quelli dinamici, ovvero quelli che richiedono un aggiornamento frequente, come le news, le informazioni di prodotto, le informazioni relative all'online tracking, le campagne pubblicitarie ecc. Infine, in questa fase, oltre all'adattamento linguistico degli elementi in precedenza elencati (struttura e meccanismi di navigazione, grafica, contenuto del sito), si può procedere anche con l'adattamento culturale.

1.4.2 La localizzazione dei social media

Anche nel caso dei social media il fattore culturale diventa importante, in quanto le differenze culturali determinano differenti modi di adozione ed utilizzo tra gli utenti di tutto il mondo. La diffusione mondiale dei social media ha portato ad un aumento nel consumo di contenuto multilingue che potrebbe rappresentare un'ulteriore barriera alla comunicazione tra Paesi. Questa diversità linguistica e culturale sul web ha creato quindi dei differenti panorami di social media, con utilizzi e consumi globali unici e peculiari da parte degli utenti. *Capire come i social media vengono distribuiti, consumati e sfruttati*

nel mondo possono aiutare i marketers globali nello sviluppare, posizionare e distribuire il contenuto globale al fine di raggiungere differenti obiettivi di marketing come l'aumento del traffico al sito web, generare nuovi contatti, aumentare la SEO multilingua, aumentare la brand awareness globale, e favorire la crescita del fatturato estero (Singh et al., 2012).

Anche in questo caso si può parlare di studi dal lato utente e studi dal lato azienda.

- Lato user: impatto delle differenze culturali sulle modalità di utilizzo e sulle preferenze dei social media.

Gli studi dal lato user in questo caso sono in misura minore rispetto a quelli sul sito web e sono più che altro concentrati ad individuare elementi quali la diversa frequenza di utilizzo, i social media preferiti e le motivazioni e le attività che portano gli utenti ad adottare i social media.

Inoltre, c'è scarsità di scritti accademici sul percorso di utilizzo, adozione, e consumo dei social media a livello globale. Nella maggior parte dei casi il Paese è usato come contesto piuttosto che come parametro di comparazione (Notley, 2009). Molti degli sforzi fatti nell'identificazione di profili di utilizzo da parte degli utenti a livello mondiale, sono venuti dalla letteratura non accademica, ma di business. Molti studi nella stampa aziendale hanno riguardato proprio dati relativi all'utilizzo dei social media nel mondo, come questi percorsi variano da Paese a Paese e come gli utenti interagiscono con i social media in maniera diversa.

Relativamente all'impatto delle differenze culturali sulle modalità di utilizzo e sulle preferenze dei social media da parte di utenti di diversa nazionalità si è utilizzato anche in questo caso il modello di Hofstede, con particolare focus su due dimensioni: individualismo/collettivismo (Tsai e Men, 2014; Xu-Priour et al., 2014), distanza dal potere (Goodrich e Mooiji, 2014).

Lo studio di Goodrich e Mooiji (2014) dimostra che le variabili culturali di Hofstede spiegano le differenze cross culturali nelle decisioni di acquisto sia online che offline. Il risultato più importante è quello dell'esistenza di una forte relazione tra il livello di individualismo e collettivismo e l'utilizzo dei social media tra Paesi.

Il livello di individualismo/collettivismo spiega infatti le differenze nelle modalità con le quali le persone acquisiscono le informazioni e l'importanza che queste informazioni hanno nel processo di decisione del consumatore, in particolare con rispetto alla ricerca attiva. Nelle culture individualiste e bassa distanza dal potere, l'informazione è un bisogno omnicomprensivo, mentre nelle culture ad alto livello collettivista e di distanza dal potere, l'attendibilità e l'opinione degli altri sono ritenute più importanti. Le persone in queste culture sono meno attive nella ricerca di informazioni, le acquisiscono in maniera passiva attraverso i loro contatti personali e basano la loro decisione di acquisto più sui sentimenti e sulla fiducia verso l'azienda ottenuta tramite il passaparola, piuttosto che sui fatti. In particolare, nelle culture individualiste e con bassa distanza dal potere le persone cercano le informazioni in maniera attiva, si affidano meno al passaparola e alla ricerca sui media tradizionali. In questo caso, i propri contatti personali sono solamente una fonte di informazione, mentre nelle culture collettiviste, i contatti personali tendono a formare le opinioni. Boase et al. (2006) confermano che *i social media, insieme ai motori di ricerca e altre fonti di informazione online, nel mondo occidentale e individualista, sono visti come una via per ottenere risorse* e vengono utilizzati più che altro per raggiungere le persone in possesso della giusta informazione per aiutarle a risolvere un problema; *nelle culture collettiviste e con alta distanza dal potere, invece, i social media tendono a rinforzare la condivisione di idee e sentimenti.*

Da qui si deduce come i marketers dovrebbero utilizzare i social media in maniera più spinta nelle culture a forte carattere collettivista, come la Cina o la Thailandia, nelle quali i social media possono giocare un importante ruolo nella formazione delle opinioni. Al contrario, gli USA, il Regno Unito e l'Australia sono esempi di culture individualiste, le quali sono meno propense ad utilizzare i social media per le decisioni di acquisto. Nel caso delle culture collettiviste, occorre improntare un rapporto con il consumatore/utente, basato sulla fiducia e sull'individuazione di opinion leader, ovvero coloro che hanno un cospicuo numero di followers e che potrebbero portare a un'influenza negativa, qualora non fossero gestiti nella maniera adeguata. Nei Paesi individualisti che tendono, invece, a basare le loro decisioni sul rapporto costo /beneficio, il focus dovrebbe essere sulla creazione e condivisione di contenuto efficiente.

Xu-Prour et al. (2014) arrivano alla stessa conclusione, affermando come **le persone di cultura collettivista** siano più propense alle interazioni sociali online rispetto alle persone in una cultura individualista, e quindi, traendo da queste interazioni un elevato livello di intrattenimento, **è molto più probabile che condividano informazioni e comunichino attraverso i social media**. Inoltre, essi sono più dipendenti dai social media e si identificano in maniera più forte nelle comunità di brand all'interno delle brand page. Al contrario, **nelle culture individualiste**, che enfatizzano l'essere il migliore, l'unicità e l'indipendenza, **gli utenti risultano meno dipendenti dai social media, percepiscono un più basso livello di interazione parasociale con il brand e si identificano meno con le comunità di brand**.

Oltre che nella differente modalità di ricerca delle informazioni e dell'attendibilità della fonte, **il livello di individualismo/collettivismo di una cultura incide anche nelle motivazioni che portano all'adozione dei social da parte degli utenti**. Uno studio di Tsai e Men (2014) mette in luce come tali motivazioni cambino tra la cultura americana (individualista) e quella cinese (fortemente collettivista). Entrambe individuano come principali motivazioni per partecipare alle pagine di brand la ricerca delle informazioni e l'intrattenimento; tuttavia mentre i cinesi considerano queste delle piattaforme indispensabili per interagire con i loro pari per scopi sociali, gli americani mettono all'ultimo posto l'integrazione social, individuandola come la ragione meno importante per seguire la pagina social brandizzata. Al contrario questi considerano più importante l'ottenimento di benefici economici, come i coupon, i premi e i campioni omaggio.

Un'ulteriore dimensione presa in considerazione in questi studi è quella dell'"orientamento al lungo o breve periodo", la quale in particolare differenzia ulteriormente la funzione dei social all'interno delle culture collettiviste. Nelle culture collettiviste, caratterizzate da un orientamento al breve termine, le persone si identificano e presentano sé stesse in maniera autocelebrativa, ma sono più interattive. Nelle culture collettiviste orientate al lungo termine, invece, le persone vogliono essere anonime e sentirsi parte di una comunità più ampia, ma in maniera più passiva. Questo spiega perché **Facebook è più popolare nelle culture a orientamento a breve termine, mentre nelle culture a lungo termine come il Giappone, si sono sviluppate le proprie piattaforme**

social. I marketers dovrebbero quindi da un lato utilizzare messaggi brandizzati che enfatizzano l'autostima di queste culture orientate al breve termine, e dall'altro enfatizzare l'orientamento di gruppo e l'anonimato nei Paesi con orientamento al lungo termine.

Questi risultati mettono in luce il bisogno di impiegare strategie di social media marketing customizzate per coinvolgere i consumatori di culture differenti. Gli online marketing managers o gli imprenditori, dovrebbero quindi essere *culturally sensitive* nei loro approcci e adottare le loro piattaforme di social networking alle caratteristiche culturali di ciascun Paese.

- Per quanto riguarda invece il *lato azienda*, quindi gli studi volti a capire le scelte di standardizzazione o adattamento, o i percorsi di utilizzo dei social media come strumento di business internazionale da parte delle aziende, questi saranno oggetto della review sistematica della letteratura del secondo capitolo, in quanto il focus della presente tesi di dottorato è proprio sulle aziende e sulle strategie di social media marketing internazionale da esse utilizzate.

Da questo lungo periodo di esplorazione, ciò che è emerso è che *diventa quasi un imperativo per le imprese*, non soltanto comprendere il ruolo della tecnologia nel rimodellare il mercato, ma anche e soprattutto *utilizzare i social media come una parte della "cassetta degli attrezzi" di marketing, tanto nel mercato domestico, quanto nel mercato estero.* In questo contesto mutevole, il ruolo di Internet, e in particolare dei social media, è diventato cruciale. Inoltre, utenti di Paesi differenti hanno preferenze e comportamenti in Rete tra loro diversi. Questo vale tanto per il sito web, quanto per la fruizione dei social media.

CAPITOLO 2

Revisione della letteratura e gap di ricerca

Al fine di identificare la letteratura esistente sul tema dell'utilizzo dei nuovi strumenti del web 2.0 nel processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, si è deciso di realizzare una review sistematica della letteratura sulla base delle linee guide fornite da Tranfield et al (2003) e da Thorpe et al. (2005).

Nel seguente capitolo vengono quindi presentate le tre fasi (pianificazione, conduzione e presentazione dei risultati) che si sono susseguite nella realizzazione della revisione della letteratura e che hanno portato all'individuazione di alcuni importanti gap di ricerca.

Infine, vengono presentate le due domande di ricerca dell'intero progetto di tesi.

2.1 Metodologia della review

La review sistematica differisce dalla review tradizionale (narrativa) in quanto adotta un processo replicabile, scientifico e trasparente con il fine ultimo di minimizzare l'errore di valutazione dei passati studi accademici da parte del reviewer. Le review di management sono spesso narrative e mancano di valutazione critica, in quanto non seguono una metodologia sistematica per la localizzazione e la sintetizzazione degli articoli da analizzare. Spesso gli autori selezionano gli articoli che supportano il proprio punto di vista, tralasciando di considerare quelli che sono in conflitto con la propria tesi. La review narrativa ha come vantaggio quello di fornire una conoscenza generale che copre un intero argomento di ricerca, ma non fornisce la migliore risposta disponibile ad un quesito particolare.

Al contrario, la review sistematica presenta una revisione comprensiva della letteratura, basata su tutti gli scritti pubblicati fino ad oggi su una precisa domanda di ricerca. Essa si fonda su dei principi basilari. Il primo è quello della *trasparenza e della chiarezza*. Ogni ricerca effettuata è registrata passo passo, con esplicitazione dei criteri di rilevanza per i quali gli studi vengono inclusi all'interno della lista da analizzare.

Descrivendo ciascuna stringa di ricerca e il razionale dietro la selezione, si dà al lettore una sorta di “audit trail” per comprendere come effettivamente esso sia arrivato a definire la lista finale degli studi. Il secondo principio sulla quale si basa la ricerca sistematica, è il *focus*, in quanto la review assicura che ci sia una chiara relazione tra una domanda di ricerca ben formulata e l’identificazione di risultati primari che forniscono informazioni su tale domanda di ricerca. Infine, la review sistematica si basa su principi di *eguaglianza e di ampia copertura*, in quanto non si fa distinzione sulla natura dei Journals o di altre riviste di pubblicazione comprese nei database. In questo modo è possibile, non solo unire risultati appartenenti a differenti campi di ricerca, ma anche considerare riviste che prediligono differenti metodologie di indagine. È infatti importante trattare allo stesso livello e contemporaneamente i risultati sia di studi quantitativi, derivanti quindi da esperimenti o questionari, sia di studi qualitativi, come lo studio di caso.

Nel caso del presente elaborato di tesi si è cercato di applicare una metodologia di ricerca della letteratura passata che sia la più rigorosa possibile e che più si avvicini agli standard della letteratura sistematica.

Secondo il modello di review sistematica proposto da Tranfield et al. (2003), e successivamente ripreso da Thorpe et al. (2005), le fasi da seguire nella realizzazione di una revisione sistematica della letteratura sono tre, di seguito dettagliati.

- **Pianificazione della review.** In questa fase si identifica da cosa nasce il bisogno di realizzare una revisione della letteratura e quale sarà il tema principale. In questa fase si individuano, inoltre, le persone responsabili del processo di review, ovvero coloro che si occuperanno della raccolta e successiva sintesi e interpretazione dei dati. Viene redatto il cosiddetto *protocollo di review*, il quale contiene indicazioni sia sulla domanda di ricerca alla quale si tenta di rispondere, sia sulla strategia di ricerca che verrà applicata.
- **Condizione della review.** Questa è la fase principale della revisione, nella quale vengono effettivamente eseguiti i passi elencati nel protocollo redatto, al fine di individuare il corpo di articoli che saranno inclusi nell’analisi. Si parte con l’identificazione delle parole di ricerca e dei database, e si procede applicando i criteri di

inclusione ed esclusione elencati nel protocollo di ricerca. Solamente gli studi che soddisfano tutti i criteri verranno inclusi nella revisione.

- ***Presentazione dei risultati e discussione.*** Una volta definita la lista degli articoli da comprendere nella review, si procede con la descrizione e l'interpretazione dei risultati. Tale fase prevede prima un'analisi descrittiva (autore, anno di pubblicazione, rivista, Paese, tipologia di articolo, metodologia) e poi un'analisi tematica, la quale mette in evidenza i concetti e le tematiche affrontate dagli autori in passato.

2.2 Pianificazione della review

La ricerca della letteratura di riferimento è avvenuta nei mesi di novembre e dicembre 2015. Inizialmente, il tema di ricerca su cui si è concentrata l'attenzione è stato ***l'utilizzo dei social media nelle strategie di comunicazione e di marketing delle imprese a livello internazionale***. A tal fine si è scelto di effettuare la ricerca di alcune parole chiave sui database di articoli e pubblicazioni scientifiche come Scopus, Science Direct ed Emerald. Le keywords ricercate sono state le seguenti: "internationalization and social media", "export and social media", "social network export", "social network internationalization", "social media international", "exporting and social network", "Facebook and internationalization", "Facebook and export", "Twitter and internationalization", "Twitter and export".

Nonostante l'utilizzo di un ampio set di parole chiave su più database, ***questa fase della ricerca non ha mostrato nessuna tipologia di articolo che trattasse i due temi (social media e internazionalizzazione) in maniera congiunta***. Questo dato costituisce di per sé un primo gap nella letteratura di Internet e Marketing e dell'Information and Communication Technology. Sebbene sia risaputo che la ricerca per keywords non esaurisce totalmente la letteratura possibile su un tema di studio, e abbia anch'essa i suoi limiti (Levy e Ellis, 2006), la totale mancanza di risultati in questa prima fase iniziale è indicativa di un argomento ancora poco maturo e che necessita quindi di approfondimento da parte dei ricercatori.

Non avendo trovato studi in merito all'obiettivo di review, si è deciso di ampliare il tema della revisione della letteratura, focalizzando l'attenzione sull'utilizzo e l'adozione

dei social media come strumento di comunicazione e di marketing da parte delle imprese. Lo scopo è quello di *individuare quegli studi che fino ad oggi abbiano trattato i social media con focus sulle imprese, sul loro modello di utilizzo, adozione ed implementazione e sui benefici e criticità che questi strumenti portano.*

Una recente review della letteratura realizzata da Ngai et al. (2015) mette in luce come gli studi effettuati fino ad oggi relativamente a questo tema, abbiano riguardato costrutti e modelli di adozione relativi alle persone e ai consumatori, senza soffermarsi sull'impatto dal punto di vista delle organizzazioni. Tale review ha analizzato gli attributi che sono stati adottati negli studi passati in termini di antecedenti, fattori di mediazione, moderatori e risultati, evidenziando come la letteratura si sia concentrata prevalentemente sullo studio delle variabili personali ed individuali che portano all'adozione dei social media da parte del consumatore.

Emerge quindi un chiaro gap di ricerca per quanto riguarda gli studi relativi alle imprese, ai motivi della loro mancata adozione dei social media all'interno delle attività di business, ai fattori e alle variabili che favoriscono o inibiscono il loro utilizzo e, infine, come la loro adozione impatti sulla performance delle imprese (Ngai et al, 2015; Nakara et al. 2012).

Sulla base di queste considerazioni, nasce *il bisogno che sta alla base della presente review sistematica della letteratura: quali sono gli studi che hanno analizzato l'adozione dei social media dal lato delle imprese come strumento di comunicazione e di marketing? Quali sono le caratteristiche di tali studi e quali i risultati ottenuti? Quali tematiche sono state approfondite e quali invece hanno bisogno di un ulteriore approfondimento?*

Queste sono le domande alle quali la seguente review della letteratura tenta di dare una risposta.

2.3 Conduzione della review

Una volta definito il protocollo di review si è proceduto con la ricerca effettiva degli articoli oggetto dell'indagine.

Si è scelto di limitare la ricerca degli articoli al database "Scopus" principalmente per due motivi:

- è uno dei più grandi database di abstract e citazioni della letteratura peer-reviewed nel campo delle scienze, della tecnologia, della medicina e delle scienze sociali e umanistiche. Grazie ai numerosi tool messi a disposizione per la ricerca è, inoltre, possibile circoscrivere facilmente i risultati secondo i propri criteri di inclusione;

-la prima fase di ricerca delle keywords (senza applicazione di nessun filtro) su tale database ha generato un numero di risultati estremamente ampio, superiore a 3000. Il dato è stato considerato sufficientemente rappresentativo e comprensivo della letteratura di riferimento in merito ai social media, per cui si è deciso di non ampliare la ricerca ad ulteriori database.²¹

Si è optato per la ricerca di tre differenti parole chiave all'interno del titolo, dell'abstract o delle keywords degli articoli. Tali parole chiave sono le seguenti: ***“social media marketing adoption”***, ***“social media adoption”***, ***“social media marketing”***.

Nei criteri di ricerca posti a disposizione dal database si sono esclusi i capitoli dei libri, le trade publication e le notes, scegliendo di considerare solamente i paper accademici. Inoltre, sono stati presi in considerazione solamente gli articoli scritti in lingua inglese e italiana. Tuttavia, la ricerca non ha presentato risultati in quest'ultima lingua.

Questa fase di ricerca ha individuato un discreto numero di articoli (più di 1500), dai quali, dopo una breve analisi del titolo e dell'abstract sono stati esclusi quei paper che esulassero dal tema sopracitato. I seguenti articoli non sono stati presi in considerazione:

- articoli che non trattano l'utilizzo dei social media nel marketing o nella comunicazione aziendale, ma in altri ambiti organizzativi e non, come ad esempio: l'educazione, il learning e il knowledge management²²; la ricerca di personale²³; la salute²⁴; il social marketing e il marketing pubblico²⁵;

²¹ La mancanza di altre fonti di ricerca è stata sopperita tramite l'utilizzo di due tecniche (Backward e Forward search) volte a migliorare la qualità e l'efficacia dei risultati. Tali tecniche sono state applicate dopo la “keyword search” e verranno spiegate nel corso del capitolo.

²² Esempio: Anklam, P. (2009). Ten years of net work. *The Learning Organization*, 16(6), 415-426.

²³ Esempio: Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement. In *Social Media in Human Resources Management* (pp. 121-141)

²⁴ Sono moltissimi i paper relativi all' “healthcare” che analizzano come vengono utilizzati i social network per connettersi con le popolazioni dei pazienti e gestire la sanità pubblica. A tal proposito è utile considerare la review sistematica effettuata da Schein et al. (2010) *“Literature review on effectiveness of the use of social media: a report for peel public health”*.

²⁵ Esempio: Freeman, M. (2011). Fire, wind and water: Social networks in natural disasters. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 13(2), 69-79.)

- tutti gli articoli nei quali la parola social media è presente nelle keywords senza però essere il tema centrale del paper. A tal proposito si è scelto di non considerare quegli articoli che parlano dell'adozione degli strumenti del web 2.0 all'interno delle aziende, non focalizzandosi principalmente sui social media. Laddove il termine Web 2.0 è stato utilizzato invece come sinonimo di social media (come verrà spiegato in seguito, sono molti gli autori che non effettuano questa distinzione) non si è applicato il criterio di esclusione;

- i paper dal lato esclusivamente user, relativi quindi alle caratteristiche degli utenti che utilizzano i social network. Come definito nel protocollo di ricerca e nella review question, si è deciso di considerare solamente gli articoli accademici che affrontano il tema dei social media e il loro utilizzo da parte delle imprese, tralasciando gli studi che riguardano invece l'utilizzo di tali strumenti da parte degli utenti. Si è voluto quindi concentrare l'attenzione sull'attuale stato di adozione dei social media come strumento di marketing e comunicazione da parte delle imprese, rimanendo però consci del fatto che la natura degli utenti dei social network e il modo con il quale questi interagiscono online è comunque un elemento importante per sviluppare una strategia di marketing che sia coerente con il target di riferimento e che sia in grado di coinvolgere gli utenti e la loro rete. Questi studi sono molti, anche se non vengono considerati all'interno di questa review sistematica.

La seconda fase di ricerca si è focalizzata sullo studio approfondito dei rimanenti risultati (500), andando a classificare gli abstract secondo dei macro-temi individuati. Laddove non è stato possibile identificare l'appartenenza ad una classificazione, si è proceduto con la lettura integrale dell'articolo. I macro-temi individuati sono stati i seguenti:

- *adozione ed utilizzo del social media marketing aziendale.* All'interno di questa categoria vi rientrano quegli articoli che trattano come i social media vengono utilizzati e integrati all'interno della strategia di marketing aziendale, con quali caratteristiche e obiettivi, con quali benefici e problematiche;

- *customer relationship management, customer service e relationship marketing.* Fanno parte di questa categoria tutti quei paper che hanno analizzato in profondità i social media come strumento di relazione con i clienti esistenti e futuri;
- *brand related.* Sono molti i paper che hanno concentrato la propria attenzione sull'analisi dell'impatto che i social media hanno sul brand e sulle sue componenti principali quali: brand awareness, brand image, brand engagement, brand reputation;
- *viral Marketing and eWOM:* i social media rispetto ai media tradizionali favoriscono la viralità del messaggio condiviso e la creazione di un elevato passaparola sul web;
- *altro.*

La letteratura sui social media, sia nell'ambito della comunicazione e del marketing, sia nelle altre aree organizzative, risulta estremamente ampia e frammentata, per cui si è scelto di limitare la review sistematica della letteratura agli articoli relativi alla prima categoria individuata, ovvero all'adozione e utilizzo del social media marketing.

Gli altri temi sono ritenuti importanti al fine di una comprensione più ampia del fenomeno dei social media come strumento di comunicazione, ma, ai fini della “review question”, si è optato per un approfondimento qualitativo e esaustivo di un più ristretto numero di articoli.

Infine, per rendere la letteratura più completa, si sono applicate due ulteriori tecniche di ricerca: la backward search e la forward search. Queste vanno a colmare le lacune di un'indagine effettuata solamente tramite le parole chiave, che dovrebbero rappresentare solamente lo step iniziale di una review della letteratura, non il principale (Levy e Ellis., 2006).²⁶

Nel caso della **ricerca Backward** (Webster e Watson, 2002) si sono andati ad analizzare in profondità le references presenti in ciascun paper selezionato nella fase precedente, cercando gli articoli che hanno in precedenza affrontato il tema e che sono stati presi a riferimento dagli autori. Così facendo il ricercatore è in grado di ampliare la

²⁶ Questo è valido, soprattutto, nel campo dell'ICT dove spesso le parole chiave tendono ad avere un breve periodo di vita, a causa del progresso tecnologico sempre più veloce che porta alla nascita e alla conseguente scomparsa di teorie, concetti e parole.

propria conoscenza circa le origini dei costrutti, delle teorie o dei modelli studiati (Levy e Ellis. 2006).

Similmente alla ricerca di tipo Backward, la **Forward Search** (Webster e Watson., 2002) consiste nell'analisi di articoli aggiuntivi che hanno citato gli articoli selezionati. Si tratta quindi di "andare avanti" all'interno della letteratura, andando a considerare gli eventuali sviluppi futuri che un tema, una teoria o un costrutto hanno avuto nel corso del tempo. Anche in questo caso si va ad ampliare il bagaglio di conoscenza del ricercatore con articoli nuovi ed aggiornati.

L'intera procedura di ricerca (riassunta nella Figura 2.1) ha portato alla selezione di 31 articoli che affrontano il tema dell'adozione e dell'utilizzo dei social media da parte delle imprese. Tali articoli sono poi stati sottoposti ad un'analisi descrittiva e tematica.

Figura 2.1: Metodologia di ricerca e selezione degli articoli



Fonte: nostra elaborazione dall'analisi della letteratura.

2.4 Presentazione dei risultati e discussione

Nei paragrafi successivi vengono presentati i risultati ottenuti dall'analisi descrittiva e tematica degli articoli selezionati.

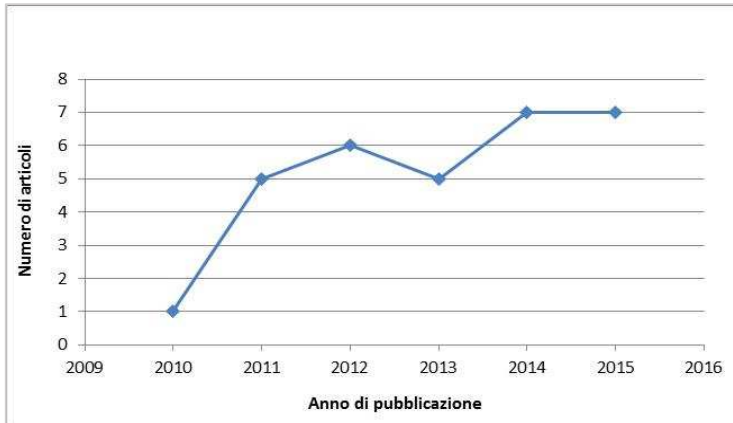
2.4.1 Analisi descrittiva dei risultati

In Appendice A vengono riportati i risultati dell'analisi descrittiva dei 31 articoli selezionati. Per ciascun articolo si sono indicati: anno di pubblicazione sulla rivista; nome degli autori; rivista di pubblicazione; tipologia di paper: teorico (prettamente concettuale) o empirico (i risultati sono frutto di dati di una ricerca fatta direttamente o acquisiti da un database); metodologia (solamente per gli studi empirici); paese oggetto di studio (qualora sia indicata la popolazione di riferimento analizzata); grandezza delle imprese: PMI o imprese di grandi dimensioni (multinazionali).

Osservando i dati relativi alla **data di pubblicazione** (Figura 2.2) degli studi selezionati, si nota che prima del 2010 (anno in cui è presente un solo articolo) non sono stati pubblicati paper relativamente al tema studiato. A seguire si è poi registrato un maggiore interesse da parte dei ricercatori verso lo studio dei modelli di adozione e utilizzo dei social network in un'ottica aziendale: si passa da 5 articoli pubblicati nel 2011, a una media di 6 paper nei restanti anni, fatta eccezione per il 2013.

La mancanza di articoli più datati sul tema può sembrare inusuale, soprattutto se si pensa che la nascita del Web 2.0 è fatta risalire al 2004. Tuttavia, le tecnologie messe a disposizione dal Web 2.0, come i social media, hanno raggiunto livelli di massima fruibilità da parte delle imprese solamente negli ultimi anni, nei quali ormai si sono consolidate delle prassi e degli standard di utilizzo. Negli anni precedenti al 2010, infatti, gli articoli sono più che altro concentrati sul cambiamento negli usi e costumi degli utenti, sul loro maggiore potere di acquisto nei confronti delle imprese e sulla potenza del passaparola digitale. *È quindi possibile che la maggiore attenzione da parte dei ricercatori verso lo studio dei social media dal lato delle imprese, sia coincisa con una maggiore consapevolezza e conoscenza di tali strumenti.* Il costante perfezionamento della tecnologia a servizio delle aziende, porta a pensare che il numero di ricerche aumenteranno ancora in futuro.

Figura 2.2: Distribuzione degli articoli per anno di pubblicazione



Fonte: nostra elaborazione dall'analisi della letteratura.

Gli articoli considerati sono stati pubblicati su **23 Journals** diversi, provenienti da differenti discipline. La maggior parte delle riviste copre argomenti relativi al business e al management, con particolare focus sul marketing e la comunicazione.²⁷ Inoltre, si riscontra un elevato numero di riviste che si occupano di Information Technology e Information System²⁸. La rivista che ha pubblicato più articoli relativi al tema della review è *Business Horizons* (cinque articoli), la quale ha una forte impronta manageriale, con pubblicazioni volte alla risoluzione di problemi di business e all'identificazione di best practise. *La natura della rivista tende a rivolgersi ad un vasto pubblico, costituito non solo da accademici ma soprattutto da practitioners e aziende. C'è quindi coincidenza con l'obiettivo della review, prettamente focalizzata sul lato business e sulle imprese.*

²⁷ Industrial Marketing Management, Journal of Interactive Marketing, International Journal of Internet Marketing and Advertising, Journal of Vacation Marketing, Journal of Promotion Management.

²⁸ Information Technology and Management, Australasian Journal of Information Systems, Journal of Organizational and End User Computing, Industrial Management and Data Systems, Journal of Interactive Marketing, Journal of Information Systems, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.

A seguire solamente altre tre riviste²⁹ sono presenti con più di un articolo pubblicato. In tabella 2.1 sono elencate tutte le riviste sulle quali si distribuiscono i 31 articoli presi in considerazione.

Tabella 2.1: distribuzione degli articoli per rivista di pubblicazione

Rivista	N. di articoli
Business Horizons	5
Industrial Marketing Management	2
Journal of Promotion Management	2
Information Technology and Management	2
Advanced Series in Management	1
Australasian Journal of Information Systems	1
European Business Review	1
Industrial Management and Data Systems	1
International Journal Of Entrepreneurship And Small Business	1
International Review on Public and Nonprofit Marketing	1
Journal of China Tourism Research	1
Journal of Information Systems	1
Journal of Interactive Marketing	1
Journal of Organizational and End User Computing	1
Journal of Travel and Tourism Marketing	1
Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research	1
International Journal of Internet Marketing and Advertising	1
Journal of Vacation Marketing	1
Publishing Research Quarterly	1
Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	1
System Sciences	1
TQM Journal	1
Marketing Intelligence and Planning	1

Fonte: nostra elaborazione dall'analisi della letteratura.

Occorre sottolineare che dei cinque paper pubblicati sulla rivista Business Horizons, quattro sono paper prettamente teorici. Il resto degli articoli (27) sono invece il frutto di ricerche empiriche, dove i dati sono raccolti e analizzati tramite l'utilizzo di metodologie quantitative, qualitative o miste.

²⁹ Industrial Marketing Management, Journal of Promotion Management, Information Technology and Management.

Come è possibile notare in Figura 2.3, *la maggioranza degli articoli utilizza una metodologia qualitativa*, attraverso l'utilizzo di una **content analysis degli account** dei social media in cui le aziende sono presenti. Tale metodologia viene utilizzata in maniera esplorativa soprattutto con il fine di analizzare la tipologia di utilizzo di questi nuovi media in termini di attività, contenuti e livello di adozione. Analizzando il materiale condiviso sui social media è infatti possibile ottenere dati descrittivi (frequenza, data e orario di condivisione, formato condiviso, ecc) e di contenuto (temi affrontati nei post). *Molti articoli inoltre presentano interviste in profondità ad un numero elevato di esperti marketing o manager di azienda a fini esplorativi*; in questo modo riescono ad ottenere informazioni approfondite sulle motivazioni che portano le imprese a dotarsi o meno di questi strumenti e a capire le difficoltà incontrate nell'adozione.

Tra gli studi qualitativi un altro metodo utilizzato è quello della “**netnografia**”, considerata un'evoluzione online della metodologia dell'etnografia³⁰ (Kozinets, 1998). Si tratta di applicare il metodo dell'antropologia culturale alla cultura online, osservando ed esaminando una o più comunità virtuali. Il ricercatore agisce come un membro attivo della comunità e studia il processo di interattività che si crea con il resto dei partecipanti, i possibili schemi e architetture del sito e le principali caratteristiche del contenuto disponibile. Rispetto all'etnografia i contenuti sono registrati sui siti che ospitano le comunità (social network, comunità online, blog, ecc.), per cui l'accesso e la memorizzazione dei dati risulta più semplice.

Sono presenti, infine, anche numerosi **studi di caso**, svolti tramite l'utilizzo di interviste semi-strutturate. Anche questa metodologia è considerata in letteratura (Benbasat et al, 1987) un approccio appropriato quando si vuole esplorare l'adozione dei sistemi informativi e il loro utilizzo all'interno delle organizzazioni. Gli studi di caso sono spesso utilizzati per meglio comprendere una problematica o un fenomeno complesso, nel quale le ipotesi sono difficili da identificare e definire prima della raccolta dei dati.

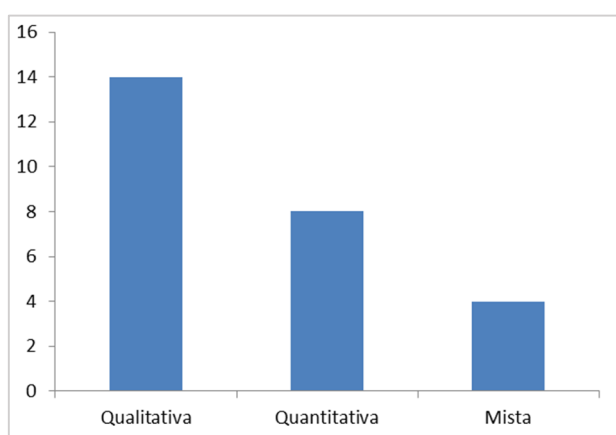
Probabilmente la prevalenza di tecniche qualitative nello studio dei social media e della loro adozione da parte delle imprese, è legata al fatto che l'argomento è ancora

³⁰ Si intende lo studio delle norme culturali e sociali attraverso l'osservazione di eventi nel momento in cui si manifestano e richiede la copresenza del ricercatore con gli individui oggetto di studio (Haldrup e Larsen, 2009).

nuovo sia per i practitioners che per gli accademici. Le nuove tecnologie media, infatti, cambiano ad un ritmo elevato e ancora non si è in grado di definire il fenomeno in tutti i suoi aspetti. Come afferma Neuman (1997) l'intenzione di utilizzare una molteplicità di dati ripetuti negli studi di caso, ha lo scopo finale di individuare tematiche e schemi emergenti, non ancora affermati e formati. Per questo motivo alcuni (Urquhart e Vaast, 2012) pensano che gli studi di caso siano il metodo più utile nel contesto delle ricerche dei social media.

Dei restanti articoli, otto rappresentano studi quantitativi e quattro sono invece studi misti. La maggior parte degli studi quantitativi sono stati svolti tramite la **somministrazione di un questionario strutturato** ad un numero elevato di imprese. Come afferma Babbie (2004, p238) la ricerca “survey” è probabilmente il metodo disponibile migliore per il ricercatore che è interessato alla raccolta di dati originali per descrivere una popolazione troppo grande per essere osservata direttamente. Inoltre, risulta un buon veicolo per misurare le attitudini e gli orientamenti nelle popolazioni di grandi dimensioni. Allo stesso modo, negli studi che hanno utilizzato una metodologia mista, si sono combinati i risultati di un'indagine campionaria tramite questionario, con i risultati ottenuti tramite metodi qualitativi, principalmente interviste in profondità e osservazione.

Figura 2.3: distribuzione degli articoli per metodologia impiegata

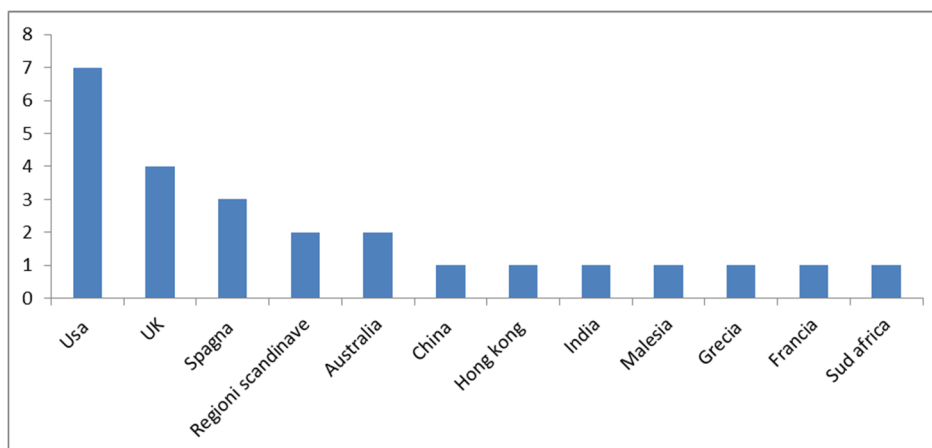


Fonte: nostra elaborazione dall'analisi della letteratura.

In Figura 2.4 è rappresentata **la distribuzione degli articoli sulla base dei Paesi analizzati**. Nella figura sono stati sintetizzati solamente i paper che hanno limitato la propria analisi a Paesi specifici. Come spesso accade per le discipline di management, *il maggior numero di studi si focalizza sugli Stati Uniti e a seguire sul Regno Unito*. Altre zone più studiate sono la Spagna, le regioni scandinave e l’Australia. Tuttavia, ragionando in termini continentali l’Europa supera di gran lunga l’America con un totale di dodici articoli. Interessante è notare come, di tutti gli articoli, solamente due effettuano uno studio multi-Paese.

Infine, per quanto riguarda **la dimensione aziendale** delle imprese oggetto di studio, è possibile notare come *vi sia un cospicuo numero di articoli (9) che hanno specificatamente concentrato lo studio sulle imprese di piccola e media dimensione, cercando di analizzare come le caratteristiche di queste possano influenzare l’utilizzo dei nuovi strumenti*. Il motivo per il quale la posizione delle PMI dal punto di vista delle strategie di social media marketing, risulta interessante in letteratura è dovuta probabilmente al fatto che i social media sono considerati strumenti di marketing a basso investimento, facilmente accessibili per le imprese con poche risorse a disposizione e facili da utilizzare.

Figura 2.4: Distribuzione degli articoli per Paese analizzato



Fonte: nostra elaborazione dall’analisi della letteratura.

2.4.2 Analisi tematica della letteratura

Dalla lettura attenta dei 31 paper considerati all'interno della review sono emerse alcune tematiche importanti relative ai social media e al loro utilizzo da parte delle imprese. A tal proposito si è scelto di seguire un approccio "concept centric", come suggerito da Webster e Watson (2002), ovvero un approccio fondato sui concetti e tematiche analizzate, piuttosto che su una presentazione dei risultati basata sulla visione dei singoli autori. In questo modo all'interno di ciascun articolo vengono individuati più temi chiave sulla base dei quali viene poi strutturata la review della letteratura. Un solo articolo, infatti, difficilmente affronta solamente una tematica, soprattutto considerando l'argomento della presente review. La letteratura in merito ai social media è estremamente frammentata, tocca differenti discipline (medicina, psicologia, sociologia, ingegneria, informatica, management) ed essendo argomento relativamente nuovo e sempre in divenire, data la sua caratteristica mutevole legata all'innovazione tecnologica, mancano ancora modelli concettuali sviluppati ed affermati relativamente al loro utilizzo all'interno delle strategie di marketing e comunicazione delle imprese.

Al fine di fornire una panoramica quanto più esauriente di tutti i temi affrontati e dei risultati ottenuti dalle passate ricerche in questo campo, *si è deciso quindi di strutturare la review sulla base dei concetti affrontati da più autori, tralasciando la classificazione di ciascun articolo sulla base di un unico tema omnicomprensivo*. A tal proposito è stato utile realizzare una **matrice concettuale** (Salipante et al.³¹, 1982) come presentata in Tabella 2.2. I "concetti" sono stati individuati a seguito dell'attenta lettura di tutti gli articoli selezionati, e rappresentano i temi maggiormente toccati dagli autori.

Nei paragrafi successivi verranno approfonditi i temi sopracitati, presentando i principali risultati emersi dai 31 studi considerati all'interno della review.

³¹ Tuttavia, ci si discosta in questa review dalla metodologia utilizzata da Salipante, il quale ha utilizzato la sopracitata matrice dei concetti per analizzare la validità dei risultati ottenuti in ricerche passate, valutando la relazione tra variabili indipendenti e dipendenti. Il fine di questa review non è quello di esprimere un giudizio di validità sugli articoli considerati, per cui l'utilizzo della matrice dei concetti è utilizzata per fornire una più chiara comprensione dei temi affrontati dagli studi passati circa l'utilizzo dei social media da parte delle imprese.

Tabella 2.2: matrice dei concetti

n. paper	Definizione e classificazione dei social media e il social media marketing	Benefici, motivazioni e barriere	Tasso adozione dei social media	Modelli di adozione dei social media	Strategie e modalità di utilizzo dei social media	Misurazione della performance sui social media	Social media marketing per i mercati esteri
1	x						
2			x		x		
3		x	x		x		
4			x		x		
5		x	x			x	
6	x					x	
7					x		x
8		x	x			x	
9	x	x	x		x	x	
10			x		x		
11	x						x
12		x			x		
13	x		x		x		
14		x	x	x			
15					x		
16	x		x		x		
17				x			
18			x	x		x	
19				x			
20				x			
21					x	x	
22		x	x		x		
23						x	
24				x		x	
25		x	x	x			
26	x		x		x		x
27					x		
28	x	x	x		x		
29		x	x		x		
30	x						
31	x						

Fonte: nostra elaborazione dall' analisi della letteratura.

2.4.2.1 *Definizione e classificazione dei social media e il social media marketing*

Si considerano all'interno di questa categoria tutti quegli articoli che hanno fornito una definizione dei social media e del social media marketing.

Sebbene non esista una definizione univoca di **Social Media**, dalla seguente revisione della letteratura emerge che la definizione più largamente utilizzata (all'incirca il 30% dei paper considerati) ed esaustiva è quella fornita da Kaplan e Haenlein (2010, pp.61), i quali definiscono i social media come *un gruppo di applicazioni Internet, basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti*. A seguire, in misura minore vengono citate altre fonti per la definizione dei social media, quali ad esempio:

- “social media è un termine ampio, comprensivo di tutti quegli strumenti software che creano contenuto generato dall'utente e che può essere condiviso” (O'Reilly, 2005);
- “tecnologie Internet o mobile-based a basso costo e facilmente utilizzabili, che permettono la condivisione di contenuto generato dall'utente” (Sigala e Marinidis, 2009);
- “strumenti e piattaforme online che permettono agli utenti Internet di collaborare sui contenuti, condividere esperienze e risultati e connettersi tra loro per lavoro o per piacere” (Strauss e Frost 2009);
- “insieme di strumenti, piattaforme e applicazioni che permettono al consumatore di connettersi, comunicare e collaborare con altri” (Williams e Chinn, 2010).

Ciò che emerge dall'analisi è che ci sia ancora oggi confusione da parte degli accademici e dei practitioners circa il significato del termine “social media”, il quale spesso viene utilizzato in maniera intercambiabile con i concetti di “Web 2.0 e “User Generated Content”. Come spiegano Kaplan e Haenlein (2010), Weinberg e Pehlivan (2011), Berthon et al. (2012), occorre tenere distinti questi tre termini, tra loro fortemente correlati.

Il **Web 2.0** descrive un nuovo modo da parte degli sviluppatori software, ma anche degli utenti finali, di utilizzare Internet. È una piattaforma dove il contenuto e le applicazioni non sono più semplicemente create e pubblicate in maniera individuale, ma sono continuamente modificate da tutti gli utenti in maniera partecipativa e collaborativa. La nascita di tale termine viene fatta risalire alla Conferenza di O'Really Media del 2004,

dove per la prima volta si parla del superamento del Web 1.0, definito “statico”, in favore di un nuovo metodo di utilizzo della Rete, definito “dinamico”. Il Web 2.0 non coincide, infatti, con un aggiornamento dal punto di vista tecnico del World Wide Web, ma più che altro rappresenta una nuova modalità di utilizzo di esso e delle sue funzionalità (Adobe Flash, RSS, AJAX le più indispensabili per l’implementazione), caratterizzata dalla possibilità dell’utente di fruire e al contempo creare o modificare i contenuti presenti in Rete. *In quest’ottica, il Web 2.0 è da considerare come la piattaforma per l’evoluzione dei Social Media, rappresentandone il fondamento ideologico e tecnologico.*

Al contrario **l’User Generated Content** può essere considerato come la somma di tutti i modi con i quali le persone possono utilizzare i Social Media. Tale termine ha raggiunto grande popolarità nel 2005 ed è solitamente utilizzato per descrivere le varie forme di contenuto media che viene reso pubblico e creato da parte degli utenti finali. Secondo l’Organization of Economic Cooperation and Development (OECD, 2007) per essere definite tali, l’UGC deve possedere tre requisiti fondamentali: deve essere creato e postato su un sito pubblicamente accessibile o su un social network destinato ad un pubblico selezionato (si esclude quindi il contenuto scambiato nelle mail o nei servizi di messaggistica istantanea); deve mostrare uno sforzo creativo da parte dell’utente (si esclude quindi il semplice copia e incolla di materiale già esistente); deve essere creato al di fuori della vita professionale dell’utente (non si considera tutto quel contenuto creato con uno scopo commerciale).

A prescindere dalla loro classificazione, la caratteristica comune a tutte le piattaforme di social media è l’interattività, la quale emerge con forza come il principale elemento caratterizzante di questo nuovo strumento di comunicazione. Essa, infatti, è citata nel 32% degli articoli considerati all’interno della presente revisione come uno dei fattori più importanti dei social media e che li contraddistingue dai tradizionali mezzi di comunicazione come la TV, la radio, la stampa. I social media favoriscono la collaborazione e la condivisione di informazioni online, e, essendo costruiti attorno a software di tipo “sociali”, rendono possibile per gli individui comunicare e formare comunità di utenti, attraverso l’utilizzo di un computer. *L’interattività non è però limitata solamente alla comunicazione “tra pari”, ma si estende anche al rapporto azienda-*

consumatore. L'azienda si trova ora di fronte ad un consumatore in grado di creare contenuto relativo al proprio prodotto e al proprio brand e di condividere tale contenuto con i propri amici e familiari. ***Questo porta a un altro dei cambiamenti principali*** citati all'interno della review (Lorenzo-Romero et al., 2014; Berthon et al. 2012; Thoring, 2011): ***il passaggio di potere dall'organizzazione al consumatore, definito come processo di customer empowerment***. L'aumento di potere del consumatore rispetto all'impresa dipende da due fattori (Pascucci, 2012):

- maggiore facilità di accesso alle informazioni sulle aziende, sui prodotti, sui prezzi e maggiore varietà delle stesse;

- maggiori occasioni di aggregazione che i consumatori hanno a disposizione, indipendentemente dalla loro localizzazione geografica.

Tale trasferimento di potere dall'organizzazione al consumatore è spiegato quindi dalle caratteristiche di Internet, ma in particolare dei social media. Questi permettono al consumatore non solo di ottenere informazioni da più fonti, ma di condividere tale conoscenza con altri che hanno vissuto un'esperienza personale e diretta con l'azienda. Tali altri utenti sono inoltre considerati delle fonti più credibili rispetto all'azienda stessa, in quanto le informazioni non provengono da uomini di marketing che sono pagati per la promozione del prodotto.

A causa di tali cambiamenti le imprese si trovano di fronte al problema di gestire i social media per controbilanciare questo passaggio del potere e per poter quindi generare valore facendo leva su di esse. L'adozione dei social media come nuovo strumento di marketing è diventato quindi sempre più importante per le imprese, tanto che è possibile parlare di ***Social Media Marketing***. Diverse sono le definizioni date in letteratura di social media marketing:

- è la branca del marketing che genera visibilità sui social media, sulle comunità virtuali e sugli aggregatori 2.0 e comporta la gestione di una comunicazione integrata su queste piattaforme (Ubeda et al., 2013);

- è un sistema che permette agli uomini di marketing di partecipare, collaborare, interagire e sfruttare informazioni di tipo crowd-sourcing per scopi di marketing. Tale

sistema integra i principi di marketing dei social media con la comunicazione di marketing in un'ottica di creazione di relazione durature (Titsi et al., 2013);

- è un processo sociale e manageriale con il quale gli individui e i gruppi ottengono quello che vogliono e quello di cui hanno bisogno tramite l'utilizzo di un set di applicazioni Internet che favoriscono l'interazione, la comunicazione, la collaborazione e la generazione di contenuto da parte dell'utente e, in ultima istanza, favoriscono la condivisione di informazioni, idee, pensieri e relazioni (Kotler et al., 2006);

- si intende lo sviluppo e l'utilizzo dei canali social per la disseminazione del contenuto tramite l'interazione tra individui e organizzazioni per raggiungere gli obiettivi di business (Yang e Wang, 2015; Berthon et al., 2012; Weinberg e Pehlivan., 2011).

Internet ha cambiato in maniera drastica il modo con il quale le imprese operano sul mercato e commercializzano i propri prodotti e servizi; è però con l'avvento del social media marketing che si supera il paradigma tradizionale di marketing, basato su una comunicazione di tipo "one-way", ovvero unidirezionale, dove il produttore è il mandante del messaggio e il consumatore il ricevente. Al contrario, l'utilizzo dei social media nel marketing comporta una comunicazione di tipo multi-way, dove il ruolo di mandante e ricevente sono mescolati (Lagrosen e Grundén, 2014). I social media possono creare una fusione di valore, nel quale il valore è creato per l'intero network inclusi i consumatori e le aziende.

Dal punto di vista delle imprese è quindi evidente la necessità di comprendere il fenomeno dei social media e di gestirlo in un'ottica di marketing; gli autori considerati all'interno della review, concordano sul fatto che affinché ci sia un utilizzo dei social media efficiente è opportuno che l'impresa sia a conoscenza delle caratteristiche delle nuove piattaforme e sia così in grado di integrarle all'interno dell'intera strategia di marketing aziendale.

Classificazione dei social media e differenti obiettivi di marketing

All'interno dell'ampia definizione di "social media" vi rientrano diverse tipologie di strumenti, i quali sono stati classificati in letteratura nella maniera più disparata. Anche in questo caso la classificazione più utilizzata è quella fornita da Kaplan e Haenlein

(2010) i quali classificano i social media sulla base di due dimensioni: *il grado di presentazione/rivelazione di sé*³² (self presentation/self disclosure) e *il grado di ricchezza relazionale del medium*³³ definito dalla presenza sociale e dal grado di ricchezza (social presence/media richness).

Combinando queste dimensioni gli autori sono arrivati ad identificare sei differenti categorie di social media:

- *Blog e microblog*: (web+log = traccia in Rete) rappresenta la prima forma di social media. Sono speciali tipi di siti web in cui l'autore presenta pensieri, storie, esperienze in ordine cronologico. Possono assumere diverse forme, dal diario personale alla raccolta di informazioni relative ad un determinato argomento. Tale forma di social media permette un elevato grado di *self disclosure*, ma una bassa presenza sociale e ricchezza di contenuto, in quanto principalmente sono contenuti di tipo testuale.

- *Progetti collaborativi* (ad esempio Wikipedia): permette la creazione congiunta e simultanea di contenuti da parte di tutti gli utenti finali. In questo senso, rappresenta la forma più democratica di contenuto generato dall'utente. Da un punto di vista aziendale le imprese devono essere consapevoli del fatto che queste forme di collaborazione stanno diventando la fonte principale di informazione per i consumatori. Anche se non tutto quello che è scritto su Wikipedia può essere vero, l'utente crede che lo sia.

- *Comunità di contenuti multimediali* (YouTube, Flickr, Slideshare): in queste comunità gli utenti non devono creare un proprio profilo personale per poter caricare e condividere testo, immagini, video. La grande popolarità di queste community le rende un canale molto attrattivo per le imprese.

- *Social networking site* (Facebook, LinkedIn, Google+): sono applicazioni che permettono all'utente di creare il proprio profilo personale, invitare amici e colleghi,

³² Tale dimensione fa riferimento a quanto il medium richiede di identificare sé stessi o permette di rilasciare informazioni personali all'interno dell'applicazione, volontariamente (come avviene nei social network come Facebook) o involontariamente, tramite l'espressione di pareri e opinioni personali

³³ Il *grado di presenza sociale* fa riferimento al livello di "contatto" che viene raggiunto dalle persone messe in relazione dal medium. Maggiore è il grado di presenza sociale, maggiore è l'influenza sociale che i partecipanti alla conversazione hanno sugli altri. Il *grado di ricchezza del medium*, sta invece ad indicare il quantitativo di informazione che si può trasmettere in un dato intervallo di tempo.

inviare e-mail e messaggi istantanei. Sui profili personali possono essere condivisi contenuti testuali, fotografici, audio-visivi, ecc.

- *Mondi virtuali* per relazione o gioco (Second Life, World of Warcraft): sono piattaforme che replicano un'ambiente tridimensionale nel quale gli utenti possono apparire sotto forma di avatar personalizzati e interagire con gli altri utenti, come farebbero nel mondo reale. Sono considerati l'ultima manifestazione dei social media in quanto fornisce il più alto grado di presenza sociale e ricchezza del medium rispetto a tutte le altre applicazioni.

Weinberg e Pehlivan (2011) realizzano una classificazione simile rispetto a quella di Kaplan e Hanlein (2010), individuando però solamente quattro categorie di social media (Microblog, Blog, Online Communities, Social Network) sulla base di due differenti variabili: *la durata di vita dell'informazione e la profondità dell'informazione*.³⁴

Diversa è la classificazione di Zhu e Chen (2015), la quale tiene conto dei bisogni umani e delle motivazioni che stanno dietro all'utilizzo dei social media da parte dell'utente. Partendo da questa assunzione, classificano i social media sulla base di due differenti variabili: *natura della connessione*³⁵ e *livello di personalizzazione del messaggio*³⁶. Sulla base di queste due variabili hanno individuato le seguenti quattro categorie di social media:

³⁴ I microblog come Twitter sono quindi caratterizzati da una condivisione di informazioni relativamente superficiali e con una breve durata di vita; i blog allo stesso modo non si concentrano su più di un argomento e approfondimento, tuttavia permettono una durata e permanenza maggiore delle informazioni online. Al contrario, i social network consentono lo scambio di contenuti diversi e profondi, ma con una permanenza molto breve. Infine, le online communities sono caratterizzate da un'elevata profondità del contenuto e di durata dell'informazione, consentono quindi lo scambio di molte informazioni, con una varietà di argomenti e una permanenza online, molto ampia.

³⁵ Si distingue tra social media basati sulla creazione dei profili e social media basati sui contenuti. Nel primo caso il focus del social è sull'individuo, e gli argomenti sono tipicamente relazionati alla persona che utilizza il social media per stabilire connessioni con altri utenti. Nel secondo caso, il focus non è sulla persona ma sul contenuto postato che diventa il centro delle discussioni.

³⁶ Il contenuto è definito "personalizzato" quando è pensato per una specifica persona o per un numero ristretto di utenti (ad esempio lasciare il commento sulla bacheca di un amico, o in un gruppo chiuso). Solitamente l'accesso a tale contenuto richiede il permesso di chi posta. Il messaggio di tipo broadcast è, invece, destinato a tutti i partecipanti alla piattaforma, senza nessuna restrizione, come può essere un tweet.

- Relazionali: sono social media basati su un profilo personale e che permettono l'invio di messaggi personalizzati. Vi rientrano: Facebook, LinkedIn, Whatsapp. Vengono utilizzati per lo sviluppo di relazioni e per il loro mantenimento nel tempo.

- Self-Media: sono social media basati sui profili ma che diffondono un messaggio pubblico, a tutti accessibile. Esempi: Twitter e SinaWeibo. Sono utilizzati dalle organizzazioni, dai brand, dalle celebrità, le quali, invece che affidarsi ai canali media tradizionali, possono in questo modo gestire da soli la propria comunicazione. Tali social media vengono utilizzati dalle imprese per fare annunci e aggiornare il cliente con i prodotti nuovi.

- Collaborativi: sono social media basati sul contenuto personalizzato sulla base delle domande degli utenti. Esempio: Yahoo! Answers; Quora; Reddit. In questi social media le persone si incontrano per il contenuto, non perché si conoscono.

- Outlet Creativi: sono social media basati sul contenuto che diffondono un messaggio broadcast. Ad esempio: YouTube, Instagram; Flickr, Pinterest. Permettono agli utenti di condividere i loro interessi, la loro creatività, gli hobbies ecc.

Le diverse classificazioni trovate in letteratura diventano importanti per le imprese in un'ottica di social media marketing, in quanto social media diversi permettono di ottenere differenti obiettivi di marketing e di raggiungere differenti gruppi di utenti. Per quanto riguarda i blog ad esempio, le imprese le utilizzano per aumentare la conoscenza del prodotto e per costruire e rinforzare il brand. Anche se le piattaforme di blog hanno al loro interno dei meccanismi di interazione, tuttavia generano poca conversazione, ma possono servire per aggiornare i lavoratori, i consumatori e gli azionisti sugli sviluppi della propria attività (Kaplan e Haenlein, 2010). Per quanto riguarda Facebook, il social network relazionale per eccellenza, esso viene utilizzato principalmente dalle imprese per sviluppare comunicazioni profonde con i consumatori, stabilire comunicazioni durature nel tempo, fidelizzare il cliente (He et al., 2015) e creare brand awareness (Kaplan e Haenlein, 2010; Distaso et al. 2015; Sinclair e Vogus, 2011). Con la realizzazione di brand page su questo social network, si punta a creare delle community di brand col fine ultimo di creare engagement nel consumatore.

Le piattaforme di microblog come Twitter, basate sull'aggiornamento di stati in real time e dalla semplicità dell'utilizzo, permette la conversazione veloce e il coinvolgimento del consumatore in qualsiasi periodo del giorno e della notte. Possono essere utilizzati quindi per aumentare l'awareness e il brand recall per i marchi già stabiliti e rappresentano un facile e veloce mezzo di comunicazione per rimanere in contatto con i propri clienti, non per condividere materiale ricco e profondo.³⁷

Le piattaforme di condivisione di contenuto online, come Youtube e Instagram, grazie alla viralità del proprio contenuto, rappresentano un canale estremamente attrattivo per le imprese. In particolare, queste condividono video promozionali o relativi all'utilizzo del prodotto, ai meeting aziendali o al customer support.

Infine, in un'ottica di social media marketing è importante considerare lo studio di Zhu e Chen (2015) i quali sostengono che per migliorare l'efficienza dell'utilizzo dei social media all'interno delle strategie di marketing delle imprese, occorre che queste rendano i social media congruenti ai bisogni dei consumatori e degli utilizzatori della Rete. Vi è infatti un'incongruenza intrinseca tra la natura dei social media e quella del marketing: ***gli utenti navigano nei social media per connettersi con le persone, mentre gli uomini di marketing li utilizzano con il fine ultimo di vendere il proprio prodotto.*** Al fine di ridurre il più possibile questo gap, gli autori suggeriscono alle imprese di comprendere i bisogni e le motivazioni che spingono gli utenti ad utilizzare i social media. Ad esempio, affinché una strategia di social media marketing abbia successo sui social media di tipo relazionale, occorre che le imprese sfruttino al meglio la loro capacità di soddisfare i bisogni relazionali degli utenti, realizzando attività che aiutino le persone a migliorare o costruire nuove relazioni. Oppure, per i cosiddetti "Self Media", come Twitter, occorre sapere che tale social media è incentrato principalmente sulle celebrità (i primi 9 account per popolarità appartengono a celebrità). Questi le utilizzano come canale di influenza, mentre gli utenti li utilizzano per avere le ultime notizie circa la propria star preferita. Le imprese possono quindi far leva su questa tendenza integrando ad esempio il proprio prodotto nella vita delle celebrità o utilizzando tweet sponsorizzati da essi.

³⁷ Non è infatti inusuale che un tweet contenga un link a un'altra fonte di informazione che permette una maggiore elaborazione dell'informazione.

Capire le caratteristiche di una particolare piattaforma può aiutare i manager a selezionare quella che più si avvicina al piano di comunicazione dell'azienda e che sia più in linea con i propri obiettivi.

2.4.2.2 *Benefici, motivazioni e barriere dell'uso dei social media*

Si è scelto di considerare questi tre argomenti insieme, in quanto risultano tra loro estremamente correlati. I benefici ottenibili dall'utilizzo dei social media all'interno della strategia di marketing aziendale sono infatti spesso i motivi principali che hanno portato all'adozione di questi da parte dell'azienda. Allo stesso modo i fattori percepiti come "barriere" sono stati in alcuni casi definite come "motivazioni per la non adozione". In molti articoli si sono riscontrate sovrapposizioni relativamente a quelle che sono repute le "motivazioni" o "ragioni" per l'utilizzo o meno di una determinata piattaforma social e i "benefici" che hanno effettivamente guidato la scelta da parte dei manager e degli esperti di marketing. Un esempio è il concetto di "brand awareness", da qualche parte citato come un beneficio derivante dall'utilizzo dei social media (Pentina et al. 2012; Lorenzo-Romero et al. 2013), in altri come la principale motivazione di adozione da parte delle imprese (Michelidou, 2011). Ancora più complesso è la trattazione ad esempio della "facilità di uso" e della "familiarità" dei social media, in quanto negli articoli considerati è trattato sia come uno dei principali benefici derivanti dal loro utilizzo, sia come principale motivazione, sia come fattore che influenza l'adozione. Per risolvere tale problema, si è deciso di tenere distinte le "motivazioni", "ragioni" e i "benefici" che hanno portato le imprese ad adottare i social media come strumento di marketing, dai "driver" o "antecedenti" dell'adozione, intesi come fattori interni e esterni alle imprese che incidono sull'adozione dei social media come strumento di marketing. Nel primo caso, si parla della ragione principale riconosciuta dai decision makers e dai managers circa la volontà di adottare tali piattaforme, mentre nel secondo caso, si fa riferimento a tutti quei fattori dei quali si è studiato in letteratura l'influenza sull'adozione e sull'utilizzo.

Ciò che emerge dall'analisi è che *le motivazioni alla base della decisione di adottare o meno i social media sono molto variegata e strettamente collegate agli obiettivi e ai*

benefici di marketing che tali piattaforme permettono di ottenere. Tuttavia, la loro costante evoluzione e le loro multiple applicazioni rendono i benefici derivanti dal loro utilizzo poco chiari, sia da parte delle imprese che da parte dei ricercatori, e hanno quindi bisogno di essere approfonditi nelle ricerche future.

Pochi articoli hanno cercato di capire quali siano i principali benefici che l'uso dei social media apportano alla loro strategia di marketing e comunicazione. Tra tutti il principale beneficio percepito è collegato alla possibilità di **istaurare una relazione duratura e diretta con i consumatori**, la quale diventa più aperta, autentica e trasparente (Lorenzo-Romero et al., 2013; Distaso et al., 2015). Lorenzo-Romero et al. (2013) nel loro studio elencano proprio **il miglioramento della relazione con il consumatore, la facilitazione della comunicazione diretta con il consumatore, la franchezza della comunicazione e il miglioramento di servizio e supporto nel post vendita** come i principali benefici percepiti dai retailers spagnoli intervistati. Attraverso l'uso dei social media le organizzazioni possono favorire le relazioni sia con i clienti già acquisiti, sia con nuovi consumatori e possono anche formare delle community che collaborano in maniera interattiva per trovare problemi e risolvere soluzioni. I social media sono stati riconosciuti potenzialmente come i mezzi più importanti per il "relationship building" (Tsimonis e Dimitriadis, 2014; Bartlett, 2010; Hackworth e Kunz, 2011; Monseau, 2009; Selina e Milz, 2009).

In secondo luogo, **la grande carica virale e di diffusione del messaggio** raggiungibile attraverso l'uso di queste nuove piattaforme social, ha portato le imprese a sfruttare il passaparola positivo per **la creazione di brand awareness** (notorietà della marca) e **il raggiungimento di nuovi segmenti di utenti**. Proprio la brand awareness rappresenta una delle principali motivazioni (e benefici) alla base dell'adozione dei social media come strumento di marketing (Tsimonis e Dimitriadis, 2014, Pentina et al., 2012; Michelidou et al., 2011). I social media mettono le imprese a contatto con un vasto pubblico e con segmenti di clienti che prima era impensabile raggiungere. Per alcuni i social media sono l'unico modo per raggiungere la fascia d'età di utenti più giovani (Sinclair e Vogus, 2011). Tsimonis e Dimitriadis (2014) mostrano come i social media marketing managers delle aziende intervistate siano a conoscenza del fatto che i social media sono il "luogo"

migliore per diffondere il proprio brand, in quanto le competizioni, i regali, e soprattutto i contenuti virali diffusi tra gli utenti rendono il brand facilmente conoscibile tra un pubblico vasto, in poco tempo.

Accanto ai benefici di brand awareness, i social media permettono di **creare engagement e fedeltà dei confronti dei propri consumatori** (Tsimonis e Dimitriadis, 2014; Lorenzo-Romero et al., 2013; De Vrais et al., 2012; Singlaire e Vogus, 2011). Infatti, tali mezzi consentono alle imprese di interagire con essi costantemente, senza limiti di orario e spazio, 24 ore su 24, 7 giorni su 7. I consumatori possono così facilmente esprimere i propri bisogni alle imprese, parlare direttamente con loro in un canale estremamente “familiare”, e ricevere risposta alle loro domande nel giro di pochi minuti. Questo modo di comunicare può creare un senso di partecipazione tra le imprese e il consumatore, che in ultima istanza si traduce in un maggior livello di fedeltà nei confronti del brand e dell’azienda. Come affermano De Vrais et al. (2012), ***i consumatori che diventano fan di una pagina brand tendono solitamente a essere più fedeli ed impegnati nei confronti del brand, più aperti nel ricevere informazioni su di esso, più disposti a parlare bene del prodotto con gli amici e familiari (passaparola positivo) e più emozionalmente attaccati al brand rispetto ai “non fan”***. Questo si traduce in una più alta probabilità di visita allo store fisico del brand. Wamba e Carter (2013) aggiungono che i social media aiutano a migliorare l’esperienza di acquisto del consumatore, facendo leva sulla possibilità che offrono ad esso di raccogliere informazioni di pre-acquisto da amici e parenti e alla possibilità di condividere in real time le attività di acquisto con gli amici.

Inoltre, la crescita e la diffusione che tali social hanno raggiunto tra i consumatori nella loro vita di tutti i giorni, rende impensabile per le imprese non essere presenti e non sfruttare la grande opportunità di marketing che ne deriva (Lorenzo-Romero et al. 2014; Lagrosen e Grundén, 2014; Nakara et al., 2012; Sinclaire e Vogus, 2011). I social media sono ormai diventati il trend più in crescita dell’attuale scenario mondiale e la loro ampia diffusione lo rende ormai uno strumento necessario per le imprese, che sono quindi quasi obbligate a seguire lo sviluppo tecnologico per evitare di rimanere indietro rispetto ai competitors (He et al., 2015; Sinclaire e Vogus, 2011). A volte non essere presenti su Facebook o su altri social network popolari, è come non esistere. Inoltre, ***il beneficio di***

immagine derivante dall'utilizzo dei social media coincide proprio con la possibilità di essere percepiti dai propri utenti come attivi, innovatori e early adopters (Pentina et al., 2012; Lagrosen e Grundén, 2014), ottenendo così un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. A tal proposito, Lagrosen e Grundén (2014) nel loro studio hanno riscontrato come la presenza sui social media sia dovuta in parte dal grande impatto che il loro utilizzo ha sull'immagine di brand - le aziende credono che la loro attività sui social media li rendano "moderni" agli occhi dei consumatori- ma in altra parte è dettata dalla situazione odierna, per cui *non essere presenti sui social media sarebbe vista come una cosa strana, inusuale agli occhi degli utenti*. A volte, inoltre, la necessità di adottare tali strumenti di comunicazione è dettata dalla pressione esercitata dai competitors, dai fornitori e dai consumatori, i quali già ampiamente li utilizzano. Questi elementi fanno parte del contesto ambientale e sono stati studiati in letteratura come uno dei principali fattori che influenzano l'adozione dei social media e che verranno approfonditi nel paragrafo 2.4.2.5.

Grazie alla diffusione dei social media i consumatori possono esprimere le proprie idee, i propri pensieri, le proprie esperienze con gli amici e gli altri utenti facenti parte della Rete. Questo comporta un grande beneficio per *l'azienda che è ora in grado di conoscere quali sono le preferenze e i bisogni dei consumatori, senza la necessità di investire ingenti risorse nella realizzazione di ricerche di mercato*. Tramite l'analisi dei profili, il monitoraggio delle conversazioni e dei comportamenti tenuti dagli utenti sulla propria pagina brand dei principali social media di riferimento, le imprese possono ottenere molti feedback da parte del proprio target. Questo elemento è citato in molti articoli come uno dei principali motivi di utilizzo dei social media (Lorenzo-Romero et al., 2013; Pentina et al., 2012; Michelidou, 2011; Sinclair e Vogus, 2011).

Infine, ulteriori benefici riscontrati sono la facilità di utilizzo di questi come strumento di marketing (Sinclair e Vogus, 2011; He et al., 2015), la familiarità del mezzo dovuta dal loro utilizzo quotidiano anche nelle vite private dei lavoratori e dei manager e il basso costo di tali strumenti rispetto ai media tradizionali (He et al., 2015; Nakara et al., 2012).

Per quanto riguarda le *barriere percepite da parte delle imprese*, vi è in primis *la difficoltà di cogliere i benefici collegati ai social media e come questi possono aiutare*

il proprio brand o il proprio prodotto (Siamagka et al., 2015; Lorenzo-Romero et al. 2013; Nakara et al., 2012; Michelidou et al., 2011). Strettamente collegato a questo elemento vi è quindi la mancanza di conoscenza e familiarità nell'utilizzo del nuovo media, che, se in alcuni studi rappresenta uno dei principali benefici, in altri è invece motivo di non adozione e difficoltà (Lorenzo Romero et al. 2013; Michelidou et al. 2011).

Per quanto riguarda le PMI, Michelidou et al. (2011), hanno individuato nella mancanza di addestramento e abilità tecniche necessarie per l'utilizzo dei social network, le principali ragioni per il non utilizzo.

Oltre alle caratteristiche della tecnologia, un'ulteriore preoccupazione è la paura da parte dei manager dell'impatto sulla reputazione e sull'immagine aziendale, collegata alla perdita di controllo sulla comunicazione di brand e del prodotto. *L'avvento dei social media a livello mondiale può essere percepita dalle imprese contemporaneamente come una benedizione* - in quanto hanno aggregato e reso accessibile un pubblico più vasto rispetto a qualsiasi altro media di tipo tradizionale- *e come una maledizione* - in quanto hanno portato alla perdita del controllo sulle informazioni e sull'immagine di brand, ormai passata in mano al consumatore. Il consumatore è passato da ascoltatore e ricettore passivo, a creatore di contenuto e informazioni relativamente al brand. *Il rischio reputazionale e la richiesta costante di monitoraggio delle conversazioni sui social media, sono stati individuati come elementi limitanti l'adozione dei social media come strumenti di marketing* (Siamagka et al., 2015; Tsitsi et al., 2013; Lorenzo-Romero et al. 2013).

Non solo il monitoraggio, ma anche l'implementazione della presenza sui social media *richiede un notevole investimento di tempo* che le imprese hanno indicato come principale problematica. Sebbene i social media sono considerati infatti come un mezzo di comunicazione estremamente economico, essere attivi e costanti su tali piattaforme non sempre è possibile per le aziende, in particolare quelle di piccole dimensioni, le quali non hanno staff dedicato a tale risorsa (Augar e Zeleznikow, 2014 ; Michaelidou, 2011). In altri casi, il dedicarsi ai social media viene considerato dal manager come qualcosa di impensabile e una perdita di tempo (Nakara et al., 2012).

Infine, “i social media non coprono il target di riferimento dell’azienda” (He et al., 2015), “non sono importanti nel settore in cui l’impresa opera”, “i competitors non li utilizzano” (Michelidou, 2011), “sono uno strumento utilizzato per lo più da un pubblico giovane” (Berthon et al., 2012; Nakara et al., 2012), sono altre motivazioni emerse come barriere dall’analisi della letteratura di riferimento.

2.4.2.3 *Tasso di adozione dei social media*

In questa categoria rientrano tutti quegli studi che hanno fornito un dato quantitativo sul tasso di adozione dei social media all’interno del campione considerato dalla propria analisi. La maggior parte degli studi compresi all’interno di tale review (58%) hanno infatti misurato come prima cosa l’attuale stato di adozione di tali strumenti e, in alcuni casi, l’intenzione ad utilizzarli in futuro (ad esempio: Pentina et al., 2012). Gli articoli che non hanno toccato tale tema sono principalmente quelli prettamente teorici, o quegli studi che si sono concentrati solamente su un campione di imprese già utilizzatrici di tali strumenti (ad esempio: Schaupp e Bélanger, 2014).

I risultati emersi dagli studi sono molto variegati, sia perché le imprese studiate variano per grandezza, settore e Paese, sia perché alcuni studi si sono concentrati sull’analisi dell’adozione di una sola tipologia di social media mentre altri non hanno posto limiti alle possibili tipologie. Occorre, infatti, tenere conto che dei 31 paper considerati, 14 hanno compreso all’interno della propria analisi tutte le tipologie di social media, 6 si sono concentrate solamente su Facebook, 2 solamente su Twitter e 2 su Twitter e Youtube. I risultati ottenuti a livello di adozione risultano quindi contrastanti: in alcuni, il tasso di adozione è superiore di molto alla media del campione, denotando un’ampia accettazione di tali strumenti all’interno delle imprese considerate; in altri, invece, la presenza sui social risulta molto limitata.

In questa ultima categoria rientra la maggioranza degli studi, soprattutto quelli che hanno concentrato la propria analisi sulle imprese di piccola e media dimensione. Michelidou et al. (2011) hanno trovato che solamente il 23% delle PMI del B2B analizzate hanno adottato i social networks all’interno delle proprie strategie, preferendo per lo più Facebook come piattaforma. Allo stesso modo Thoring (2011) ha registrato uno scarso numero di account Twitter da parte delle case editrici inglesi (42%), sottolineando

in particolare come di tutto il campione, composto da imprese di grandi, medie e piccole dimensioni, solamente queste ultime rientrano nella categoria “non utilizzatrici”. Un ulteriore studio focalizzato sull’analisi del social network marketing da parte delle PMI è quello di Pentina et al. (2012), nel quale si registra non solo una bassa percentuale di utilizzatori (33.8%) ma anche una bassa intenzione di adozione futura da parte dei non adopter. Lo stesso avviene nel caso dei retailer spagnoli non-adopter (Lorenzo-Romero et al., 2013) i quali affermano di non pensare all’utilizzo futuro di tali strumenti, sebbene si sia registrata una discreta adozione dei social media come strumento di marketing da parte del resto del campione. Anche in questo caso, sono i retailer di grande e media dimensione a mostrare un più alto livello di adozione, mentre i piccoli retailer si dimostrano poco entusiasti nei confronti del social media marketing e dei suoi benefici.

Infine, Ubeda et al. (2013) registrano una bassa presenza delle imprese tecnologiche spagnole sui social media e quindi un relativo basso utilizzo.

Accanto a questi studi, ve ne sono altri che hanno invece registrato una forte presenza delle imprese analizzate sui social media e lo sviluppo di attività di social media marketing. Tra questi vi sono gli studi effettuati da Siamagka et al. (2015) e Sinclair e Vogus (2011). Nel primo caso si sono trovate ampie percentuali di adozione (71%) nel settore del b2b, dove anche i non adopter hanno affermato la volontà di un futuro utilizzo, riconoscendo la grande importanza di tali strumenti all’interno del proprio settore sia da parte dei clienti che dei fornitori. Nel secondo caso, Sinclair e Vogus (2011) hanno rilevato alti tassi di adozione dei social network da parte delle imprese di grandi dimensioni globali (“large global organization”) con picchi rispettivamente del 99% e del 97% per quanto riguarda LinkedIn e Facebook. Generalmente si osserva quindi un più basso utilizzo da parte delle PMI. In contrasto con questa affermazione, vi è però lo studio di Nakara et al. (2012) nel quale i manager delle PMI francesi appartenenti al settore del turismo (come Hotel, Caffè, e ristoranti) intervistati si sono per la maggior parte (72%) dichiarati utilizzatori dei social media.

Per quanto riguarda i social network più utilizzati, ***emerge chiaramente una netta prevalenza di Twitter e Facebook, con quest’ultimo prima piattaforma per quanto riguarda gli sforzi di marketing adottati dalle aziende*** (He et al., 2015; Lagrosen e

Grundèn, 2014; Ainin et al., 2014; Tsitsi et al., 2013; Hvass e Munar 2012; Nakara et al. 2012, Michaelidou et al., 2011; Chan e Guillet, 2011). Alcune imprese, soprattutto del b2b, mostrano anche una preferenza per il social network professionale LinkedIn il quale, in alcuni casi, raggiunge percentuali di utilizzo maggiori anche rispetto a Facebook (Siamagka et al., 2015; Sinclair e Vogus, 2011). I restanti social media come i blog, Slideshare, Youtube, Flickr, Instagram (praticamente quasi mai presente) risultano poco adottati, a seguito anche della scarsa attenzione che gli studi in letteratura hanno dedicato a tali piattaforme.

Relativamente ai social media utilizzati due sono gli studi interessanti da approfondire: Yang e Wang (2015) e Distaso et al. (2015). Nel primo caso lo studio analizza i social media più utilizzati in Cina e mostra come tra le tre tipologie di social media indagate (microblogs, social networks e mobile social application), i microblog risultano essere le più utilizzate dalle organizzazioni di Destination Management operanti in Cina.

Lo studio invece di Distaso et al. (2015) è interessante in quanto analizza per ciascuna piattaforma le differenze tra settori in termini di adozione, partecipazione dei consumatori e best practices. Per quanto riguarda l'adozione (tema di questo paragrafo) si ha, ad esempio, che Facebook mostra il più alto tasso di adozione nel settore dei grossisti e dei trasporti, mentre Twitter ha un'adozione più elevata nei settori della tecnologia così come avviene per YouTube.

Ciò che emerge dai risultati dei paper considerati, è ***che il tasso di adozione (inteso come la presenza o meno dell'azienda sui social media) e la tipologia di social media preferita varia notevolmente in base alla tipologia di aziende studiate, al settore e al Paese. Tendenzialmente il tasso di adozione è basso, soprattutto nelle imprese di piccole e medie dimensioni.***

2.4.2.4 Strategie e modalità di utilizzo dei social media

In questa categoria rientrano tutti quegli articoli che hanno analizzato il “come” le aziende utilizzano i social media all'interno della propria organizzazione, in termini di strategie di adozione e utilizzo implementate, obiettivi e finalità perseguite, strategie di pubblicazione (frequenza, contenuto, tono dei post effettuati, ecc.).

Gli elementi che emergono con chiarezza, sono *la mancanza di una visione strategica nell'utilizzo dei social media e l'uso di questi con finalità prettamente promozionali e di advertising, non centrate su attività volte alla creazione di engagement* (Sinclair e Vogus, 2011; Chan e Guillet, 2011; Munar, 2012; Nakara et al., 2012; Hvass e Munar, 2012).

Dall'articolo di Sinclair e Vogus (2011), emerge che le imprese di grandi dimensioni analizzate, non utilizzano i social media in maniera strategica, quanto piuttosto in maniera "tattica", seguendo una strategia chiamata "Management Fashion". Tali autori hanno, infatti, teorizzato l'esistenza di tre differenti teorie relative alla modalità di adozione ed utilizzo dei social media da parte delle aziende:

- "Management Fashion": le organizzazioni tendono a seguire modelli di innovazione promossi da coloro che dettano le mode e che comunicano quali sono le tecniche di gestione alla base del progresso tecnologico. Questa teoria si basa su un'adozione della tecnologia dell'Information System ad "onde" (Abrahamson, 1991).
- "Bandwagon diffusion" (effetto carrozzone): l'adozione è il risultato della pressione sociale derivante dal fatto che una molteplicità di altri soggetti ha adottato quella tecnologia. Si adottano quindi i social media perché non si vuole perdere il vantaggio nei confronti dei competitor o agli occhi degli stakeholder (Rosenkopf e Abrahamson, 1999).
- "Adaptive structuration": studia il cambiamento a livello organizzativo che deriva dall'utilizzo dei social network. Tale relazione tra social media e organizzazione è frutto di un adattamento reciproco e assume forme differenti a seconda dei diversi contesti aziendali. La modalità di utilizzo dei social media può quindi cambiare mano a mano che l'azienda li adotta e impara ad utilizzarli.

Ognuna di queste tre differenti teorie mostra modalità di utilizzo dei social media diverse, le quali vengono classificate dagli autori come passive o attive, proattive o reattive, strategiche o tattiche. Di seguito vengono elencati gli usi che l'impresa può fare degli attuali social media, indicando la tipologia di comportamento ad esso associato:

- Difendere l'impresa contro gli attacchi (reattivo)
- Costruire la brand loyalty (proattivo)

- Promuovere l'azienda, un prodotto o un brand (proattivo e tattico)
- Migliorare un prodotto o per svilupparlo (strategico)
- Costruire community esterne di followers (proattivo e strategico)
- Costruire community interne di followers (proattivo e strategico)
- Promuovere una causa sociale (proattivo e strategico)
- Per educare un consumatore su specifici argomenti o tecnologie (proattivo e strategico)

Le teorie del “management fashion” e della “bandwagon effect” coincidono con l'adozione dei siti di networking in maniera passiva, reattiva e tattica, mentre la teoria dell'”adaptive structuration” si fonda su un utilizzo dei social media di tipo attivo, proattivo e strategico. Da tale studio è emerso che le imprese si focalizzano principalmente sulla promozione e sull'advertising tradizionale, puntando sulla costruzione di community esterne che utilizzano il passaparola per diffondere i benefici legati ad uno specifico prodotto o brand con i loro amici. Tale utilizzo dei social media è un utilizzo di tipo proattivo ma tattico, non strategico.

Uno studio simile (e con gli stessi risultati) è stato realizzato da Munar (2012), nel settore del turismo (Destination Management Organization). Anche in questo caso si è registrata la presenza di tre differenti strategie di utilizzo dei social media: strategia mimetica³⁸, strategia di advertising³⁹ e strategia analitica⁴⁰. Dallo studio è emerso che le strategie di advertising e mimetica sono quelle più frequentemente utilizzate, in quanto la maggior parte delle DMO utilizza i social media per sfruttarne le opportunità promozionali. Per cui per lo più si sono creati gruppi su Facebook e account Twitter con contenuti quali news, PR e pubblicità. Tali strategie di utilizzo portano ad un scarso coinvolgimento dell'utente e partecipazione alla conversazione. Relativamente alle attività svolte, anche nel caso delle banche sud americane (Tsitsi et al., 2013), i findings

³⁸ Strategia basata sulla copiatura dello stile e la cultura dei siti di social network e delle comunità virtuali, applicandola ai propri siti di corporate. Esempio di strumenti mimetici: portali che invitano i turisti a scrivere dei loro viaggi.

³⁹ I social media vengono concepiti come piattaforme di comunicazione promozionale, per cui si utilizzano banner e altri strumenti pubblicitari.

⁴⁰ Monitoraggio del contenuto generato dall'utente già presente sul web. Tale strategia viene utilizzata tramite l'utilizzo di tecnologie che permettono di selezionare, classificare, controllare e valutare il contenuto dei turisti sul web.

degli esperti indicano come i social media sono visti come piattaforme e strumenti di customer service, di sondaggio, di comunicazione di massa, di concorrenza, promozione vendite e advertising, piuttosto che come strumento di engagement verso il consumatore e la community, o di costruzione di relazioni durature e di condivisione di conoscenza. L'80% delle banche afferma di utilizzare Facebook e Twitter con scopi di advertising, sales promotion, brand management, customer service.

Tale comportamento nasce da un basso livello di formalizzazione della strategia di social media marketing e da una cultura delle decisioni basata su “prove ed errori” (Munar, 2012), piuttosto che su una pianificazione dell’impegno a lungo termine. Nella maggior parte dei casi si registra una necessità di dover adottare a tutti i costi tali strumenti per “essere presenti”, senza capire l’importanza di utilizzare i social media da un punto di vista strategico (Nakara et al., 2012). *Tutto ciò si traduce in iniziative non programmate, discontinue e parziali, dove le organizzazioni non hanno un chiaro quadro di quali attività realizzare e quali risultati quindi ottenere tramite l’utilizzo di questi strumenti.*

Tale conclusione emerge anche dai risultati degli studi che si sono concentrati più che altro sull’analisi delle strategie di pubblicazione e del comportamento comunicativo tenuto dall’azienda sui social media. Gli studi che si sono occupati di questo all’interno della review sono numerosi (He et al., 2015; Dixon et al., 2015; Distaso et al., 2015; Yang e Wang, 2015; Lagrosen e Grundén, 2014; Shen e Bissell, 2013; De Vries et al., 2012; Hvass e Munar, 2012 ; Thoring, 2011) e di seguito sono riportate le principali variabili valutate all’interno del comportamento comunicativo tenuto dall’azienda:

- *Contenuto postato*: l’impresa presente sui social media si trova di fronte a diverse tipologie di contenuto da condividere. Una prima distinzione è quella tra *contenuto di tipo informativo* e *contenuto di intrattenimento*. Nel primo caso, il post contiene informazioni riguardanti prodotti o servizi offerti dall’impresa o informazioni relative alla sua storia; nel secondo caso, contiene invece informazioni non direttamente relative al brand, come possono essere aneddoti, film, citazioni. Il contenuto informativo coincide quindi con un contenuto promozionale e di pubblicità ottenuto tramite la pubblicazione di coupon/sconti, campioni omaggio, regali. Il post invece di intrattenimento utilizza

contenuti caratterizzati da un più alto livello di interattività come possono essere le Q&A, le survey, i sondaggi, i giochi, le attività a premio. È stato dimostrato che l'utilizzo di contenuto di intrattenimento sulle piattaforme social aumentano l'interesse e l'engagement degli utenti (Mangold e Faulds, 2009).

Una seconda classificazione del contenuto è quella tra *contenuto di tipo testuale* e *contenuto visivo*. Nel primo caso, il ***post che condivide solo testo è caratterizzato da un basso livello di interattività e vivacità***, (ovvero “il livello al quale un post stimola differenti sensi” De Vries et al. 2012), ***al contrario di ciò che avviene a seguito della condivisione di immagini, video e animazioni***. Le imprese possono poi scegliere di pubblicare contenuto non ufficiale, ad esempio quello creato dai consumatori stessi o dai propri impiegati, oppure possono scegliere di promuovere contenuto altamente controllato, mostrando solamente contenuto ufficiale come quello che si trova sulle campagne pubblicitarie tradizionali. In quest'ultimo caso l'approccio è di tipo top-down e difficilmente crea elevati livelli di interattività con l'utente. Al contrario con un approccio meno autoritario e uno stile comunicativo più accessibile e amichevole è più probabile coinvolgere l'utente all'interno delle piattaforme social (Hvass e Munar, 2012). Infine, un'ulteriore tipologia di classificazione del contenuto è fornita da Yang e Wang (2015) i quali distinguono tra *contenuto professionale; contenuto generato dall'utente su altre piattaforme; notifiche di gioco; saluti informali*.

- ***Tono***: fa riferimento allo stile del linguaggio utilizzato nel post che può essere formale o informale. Nel primo caso si utilizzano onorificenze del tipo “Signore, “Signora”, “Signorina” e si dà del lei. Nel tono informale, invece si tende a rivolgersi all'utente come se fosse un amico, interpellandolo in seconda persona. ***Nell'ambiente online e nei social media i messaggi dovrebbe utilizzare lo stile informale, più adatto alle nuove piattaforme sociali***.

- ***Frequenza, data e ora***: molti articoli hanno analizzato il numero di post effettuati dall'azienda sulle piattaforme social, mettendo in luce anche il periodo del giorno e della settimana nel quale le imprese risultano più attive. ***Tale informazione viene utilizzata come un elemento per definire il commitment dell'azienda su queste piattaforme, individuando se si tratta di un'attività sporadica o costante***. Inoltre, la condivisione di

contenuto sempre nuovo costituisce uno dei principali motivi che porta l'utente a tornare sul sito (Chan e Guillet, 2011).

- *Gestione dell'account*: ovvero la persona, il team o il dipartimento che si occupa della gestione dei contenuti e della strategia di social media marketing.
- *Anonimato*: descrive il livello di trasparenza relativamente alla persona che sta rilasciando il post a nome dell'azienda. Rendere i fan o i follower consci di chi c'è dietro ad un post può portare ad un legame più forte con esso, basato su un livello personale. In questo modo infatti l'utente interagisce con una persona autentica, reale, in un mondo virtuale.

Da un'attenta analisi dei risultati forniti dagli studi che hanno analizzato tali variabili, emerge *un utilizzo e un impegno sporadico delle imprese sui social media, con un aggiornamento delle pagine discontinuo e con la predilezione a condividere contenuto che genera poca interazione con l'utente finale. Le imprese non hanno quindi ancora accolto i vantaggi dell'interattività fornita dai nuovi mezzi di comunicazione*, non sfruttando quello che è riconosciuto come il principale elemento che li caratterizza (Lagrosen e Grundén, 2014).

La maggioranza dei post condivisi ha quindi contenuto informativo e professionale, nei quali le imprese descrivono e mostrano i propri prodotti (anche tramite l'utilizzo immagini) e servizi offerti alla propria clientela (Augar e Zeleznikow, 2014; Ubeda et al., 2013; Yang e Wang, 2015).

Solamente due articoli presenti nella review hanno apportato risultati opposti a quanto affermato sinora relativamente alla strategia di social media marketing adottata. Il primo studio è quello di Shen e Bissell (2013) realizzato sulle imprese di bellezza. Analizzando l'attività svolta all'interno delle loro brand page, è emerso un comportamento attivo e strategico, votato all'ottenimento di obiettivi di engagement e di lungo periodo. La tipologia di post più utilizzata dalle imprese della bellezza per coinvolgere l'utente è il post codificato come "intrattenimento", con il Q&A e le survey. Contrariamente a quanto avviene nei media tradizionali, l'enfasi non è sulla vendita e sulla promozione, ma sull'engagement e la comunità. Come affermano gli autori, le imprese proprietarie dei marchi di bellezza sembrano quindi aver capito la regola

principale del viral marketing: condividere informazioni promozionali non è l'unica via per fare profitti. Raccogliere pensieri e consigli dai consumatori attraverso attività quali Q&A o condivisioni di eventi, può essere più utile per raggiungere la fedeltà al brand, in quanto può tradursi in relazioni di lungo periodo.

Dixon et al. (2015) hanno ottenuto risultati simili nel loro studio relativo alle organizzazioni sportive collegiali, le quali nella maggioranza dei casi hanno affermato di seguire un preciso piano strategico di implementazione del social media marketing per l'ottenimento di obiettivi di lungo periodo e di brand awareness.

Per quanto riguarda i risultati relativi alla gestione degli account sulle piattaforme social, si sono trovate soluzioni diverse. In alcuni casi è il proprietario o il manager stesso ad occuparsi della gestione, senza l'aiuto di altri membri dello staff (He et al., 2015). Questo avviene generalmente nelle PMI, dove non si registra la presenza di persone specifiche che si occupano dei social media durante l'orario di lavoro (Thoring, 2011). Nelle grandi imprese è invece più probabile rilevare la presenza di un team di social media marketing all'interno del dipartimento di marketing (Lagrosen e Grundén, 2014). Infine, in alcuni casi si è affidata la gestione delle piattaforme social a terze parti, come consulenti o agenzie di social media marketing (He et al., 2015)⁴¹.

Per concludere, è utile riportare i risultati dello studio di De Vries et al. (2012) i quali sono andati ad identificare i fattori che influenzano la "brand post popularity"⁴². Gli autori hanno dimostrato che al fine di aumentare il numero dei like, i manager dovrebbero postare elementi ad alta vivacità di contenuto (video) e a media interattività (come ad esempio i contest). Strumenti ad alta interattività come i quiz, hanno invece un effetto negativo, in quanto ovviamente non è possibile rispondere ad una domanda attraverso un semplice "mi piace". Allo stesso modo anche gli elementi di intrattenimento hanno un effetto negativo. Per aumentare il numero dei commenti, invece, i manager dovrebbero

⁴¹ A tal proposito è utile riportare quanto affermato da Killian e McManus (2015) relativamente ai problemi di "consistenza" che si possono creare quando l'impresa affida a due agenzie diverse la gestione della pubblicità su media tradizionali e sui social media. Se dovesse venire a mancare un dialogo tra le due agenzie, si potrebbero creare situazioni di incoerenza tra le due strategie implementate, creando confusione nel consumatore che potrebbe non avere la stessa immagine del brand e del prodotto su tutti i canali di comunicazione.

⁴² La popolarità di un post pubblicato dalle imprese su una pagina brand di un social network, è definita come il numero dei like e dei commenti ottenuti.

pubblicare contenuti altamente interattivi, come ad esempio una domanda, in quanto la modalità del commento, rappresenta l'unica via per rispondere. Tutte le altre caratteristiche di vivacità e interattività, così come il contenuto del post, non hanno invece effetto alcuno sui commenti.

2.4.2.5 *Modelli di adozione dei social media: fattori influenti*

In questa categoria rientrano i sette articoli che hanno analizzato i fattori determinanti l'adozione dei social media all'interno delle imprese, tramite l'utilizzo dei modelli di adozione della tecnologia presenti in letteratura. Negli ultimi venti anni molti ricercatori hanno cercato di identificare le variabili che influenzano il comportamento di accettazione dell'ICT da parte degli individui e delle organizzazioni attraverso lo sviluppo e l'applicazione di differenti modelli teorici (Jeyaraj et al., 2006; Lorenzo Romero et al., 2014). Tali modelli si basano tutti sul paradigma dominante che più gli individui e le organizzazioni sono in possesso delle giuste variabili indipendenti, più sarà probabile che esse adottino l'innovazione, sia a livello individuale che organizzativo (Fichman, 2004).

Nel caso della seguente review per l'adozione dei social media e del social media marketing il modello del TAM, modificato nella maggior parte dei casi con l'aggiunta di variabili più adatte al contesto dei social media, risulta il più utilizzato (tre articoli). A seguire il TOE Framework il quale è stato utilizzato in un solo articolo (Schaupp e Bélanger, 2014). I restanti articoli non fanno riferimento ad un modello concettuale preciso, ma si basano su framework teorici dati dall'integrazione di più variabili tratte dalla letteratura sull'adozione dell'IT.

Il TAM, introdotto da Davis et al. nel 1989 è uno dei modelli più diffusi e utilizzati per spiegare l'adozione di qualsiasi tipologia di tecnologia. In particolare nasce come modello pensato per l'adozione della tecnologia a livello individuale, ma in passato è stato utilizzato ampiamente anche nel caso dell'adozione a livello organizzativo.⁴³

⁴³ Tale scelta è giustificata dal fatto che, anche se in questo caso l'unità di analisi è rappresentata dall'organizzazione, la decisione di adottare una determinata innovazione all'interno dell'azienda è presa dagli individui che la governano (Jeyaraj et al., 2006). Di conseguenza risulta possibile utilizzare tale modello per predire l'intenzione ad adottare una nuova tecnologia da parte dei decision maker di un'organizzazione.

Il TAM si basa sul presupposto che l'utilità percepita (percieved usefulness) e la facilità di utilizzo (ease of use) sono le principali variabili che influenzano l'attitudine verso l'utilizzo di nuove tecnologie e che predicano l'intenzione alla loro adozione. I principali costrutti del TAM sono:

- Attitudine: predisposizione a rispondere in maniera favorevole o sfavorevole nei confronti di qualcosa.
- Utilità percepita: grado al quale una persona crede che utilizzare una determinata tecnologia migliorerà la propria performance.
- Facilità di utilizzo percepita: grado al quale una persona crede che utilizzare una particolare tecnologia sarà priva di sforzo e difficoltà.

Nei tre paper presenti nella seguente review, si sono adottate differenti versioni del TAM, arrivando ad ottenere risultati anche molto diversi tra loro relativamente ai fattori più influenti nel processo di decision making relativo ai social media.

Nel primo caso, Lorenzo Romero et al. (2014) hanno deciso di aggiungere al TAM originale un ulteriore costrutto: "il valore strategico percepito", definito come la somma dei benefici percepiti, meno la somma dei costi percepiti in un periodo di tempo (Kwun et al. 2010). Dallo studio è emerso che "l'attitudine verso gli strumenti del web 2.0" hanno un effetto positivo e significativo sull'intenzione di utilizzo di queste applicazioni. In aggiunta, la "facilità di utilizzo percepita degli strumenti di web 2.0" è una variabile centrale del modello, in quanto influenza l'intenzione di utilizzo direttamente, ma anche attraverso l'effetto positivo che ha sull'attitudine. Inoltre, tale variabile ha un impatto positivo anche sull'"utilità percepita". Al contrario quest'ultima, ha sì un impatto positivo e significativo sull'attitudine, ma non ha nessuna influenza sull'intenzione di utilizzo. Infine, per quanto riguarda "il valore strategico percepito dei social media", questo ha un impatto positivo e significativo sull'intenzione effettiva di utilizzo di questi strumenti. Questo sta a significare che aziende che hanno obiettivi strategici chiari orientati all'efficienza, alla profittabilità, al customer service e alla produttività più probabilmente identificano il bisogno di investire nei social media come uno strumento di marketing e successivamente li implementano.

Tale studio conferma la concezione secondo la quale il modello TAM vede la tecnologia da una prospettiva prettamente utilitaristica, in quanto prevede che l'utilizzo della tecnologia dipende dal livello al quale una persona crede che questa possa migliorare o peggiorare la propria performance. L'elevata importanza del costrutto "facilità di uso percepita" conferma il fatto che gli individui percepiscono i social media come uno strumento non complesso da utilizzare, e di conseguenza questo favorisce l'adozione.

Tale risultato è in totale contrapposizione con quello rilevato dagli altri due studi che hanno utilizzato il TAM.

Siamagka et al. (2015), in particolare, hanno deciso di adottare un modello evoluto del TAM, chiamato TAM2, il quale si fonda sulla Theory of Reasoned Action, e che enfatizza l'influenza di fattori sociali esterni nel predire i comportamenti. Adottando la visione di Venkatesh e Davis (TAM2, 2000), non considerano l'attitudine verso la tecnologia, ma piuttosto si focalizzano sui processi di influenza sociale che riguardano l'immagine, le norme soggettive, la volontà e l'esperienza. Inoltre, affermano che nel contesto organizzativo (non in quello individuale) l'utilità percepita è il fattore predittivo più forte dell'intenzione all'utilizzo rispetto alla percepita facilità d'uso. Sulla base di queste assunzioni hanno quindi aggiunto al loro modello ulteriori "predittori dell'utilità percepita", quali: la dimostrabilità dei risultati, l'immagine e le barriere percepite all'adozione dei social media.

Infine, oltre alla "utilità percepita" e alla "facilità di utilizzo", si è analizzato come driver dell'adozione anche l'"innovatività dell'azienda"

Ciò che emerge dai risultati è in linea con quanto da loro teorizzato e in totale contrasto con quanto affermato da Lorenzo Romero et al. (2014): l'utilità percepita e l'innovatività organizzativa sono i maggiori driver dell'adozione dei social media da parte delle aziende b2b, mentre la percepita facilità d'uso non incide. L'utilità percepita è poi influenzata negativamente dalle barriere percepite e positivamente dal rinforzo dell'immagine. Inoltre, si è studiata la variabile "età dei marketing executives" come variabile di controllo, e si è dimostrato che essa incide sull'adozione ma, contrariamente a quanto è stato dimostrato in altri studi (Hoffman et al., 2000; Labay e Kinnear, 1981), gli executives più anziani sembrano facilitare l'adozione.

La volontà e l'intenzione ad utilizzare una determinata tecnologia è basata quindi prima di tutto sulla percezione che questa sia effettivamente utile nello svolgere il proprio lavoro, piuttosto che sul fatto che sia facile o meno utilizzarla.

Tale risultato è in linea con quanto emerso dallo studio di Pentina et al. (2012). Essi partono dal presupposto che l'attuale versione del TAM non spieghi adeguatamente l'adozione dei social network, in quanto si concentra prettamente sul lato tecnico dell'adozione della tecnologia, tralasciando invece le variabili sociali. A tal proposito tale paper estende il TAM nel contesto del social media marketing, tralasciando di analizzare la facilità di utilizzo, in quanto si ritiene la tecnologia social estremamente facile da implementare e non quindi decisiva nella scelta di adozione. I risultati mostrano come l'adozione di nuove e emergenti tecnologie sia fortemente influenzata dall'influenza sociale esercitata dagli esperti, dai competitors e dai clienti. Tale variabile prende il nome di "social influence".⁴⁴

Il TOE si discosta dal TAM, in quanto è pensato principalmente per l'adozione della tecnologia da parte delle imprese. Esistono tuttavia molti studi che hanno proposto un'integrazione dei due modelli per ottenere una visione più chiara del fenomeno indagato (Gangwar et al. 2015). Il TOE⁴⁵ si basa sul presupposto che la decisione di adottare una determinata innovazione dipenda da tre aspetti caratterizzanti il contesto in cui l'impresa opera: aspetti tecnologici, organizzativi ed ambientali. Tale modello è stato testato empiricamente in una varietà di contesti, ma nel caso dei social media è stato utilizzato solamente da Schaupp e Bélanger (2014) nei paper considerati all'interno di questa review. Essi hanno riadattato il TOE al contesto dei social media, considerando le seguenti variabili:

- competenze tecnologiche, si tratta di un fattore appartenente al contesto tecnologico. Si intende sia le infrastrutture tecnologiche, sia le conoscenze e abilità richieste ai lavoratori per utilizzare i social media.

⁴⁴ Percezione dell'utente (in questo caso dell'organizzazione) che persone importanti pensano che tale tecnologia andrebbe adottata (Venkatesh e Davis, 2000). L'influenza sociale derivante dagli esperti, dai consumatori e dai competitors, influenza l'intenzione di adottare il social media marketing sia direttamente che attraverso l'utilità percepita.

⁴⁵ Per una descrizione più approfondita del modello del TOE si rimanda al Capitolo 3 della seguente tesi.

- Pressione da parte dei partner e dei clienti, come variabile appartenente al contesto organizzativo.

- Variabili ambientali: la concorrenza, il governo (regolamenti) e l'ambiente mobile.

Ciò che emerge da tale studio è che le competenze tecnologiche, la pressione del consumatore e l'ambiente mobile sono fattori che hanno un impatto positivo sull'utilizzo dei social media. La pressione competitiva non ha invece nessun effetto. In tale studio non si è poi valutata l'adozione, ma il livello di utilizzo delle pmi.

Anche i due studi di Wamba e Carter (2014, 2013) hanno analizzato come driver all'adozione sia variabili interne all'impresa, sia variabili esterne. Gli autori analizzano le stesse determinanti (caratteristiche organizzative, caratteristiche del manager, caratteristiche ambientali e il settore ambientale come variabile di controllo) ma in differenti social media: Twitter (2013) e Facebook (2014). I due studi mostrano risultati tra loro differenti. Nel primo caso, l'innovatività dell'azienda, l'età del manager e la localizzazione geografica hanno un'influenza positiva sull'adozione di Twitter mentre le restanti variabili considerate (la grandezza dell'impresa, il sesso e il livello di istruzione del manager, il settore industriale) non hanno nessuna influenza sull'adozione.

Nel secondo caso, si notano delle leggere differenze nei driver che portano all'adozione. Infatti, accanto all'innovatività dell'impresa e all'età del manager, che rimangono fattori determinanti anche in questo caso, si affiancano la grandezza dell'impresa e il settore industriale. Al contrario nel caso di Facebook la posizione geografica non influenza la sua adozione. Da questi due studi si può dedurre che *le imprese che puntano nell'innesto in azienda di giovani figure manageriali (indipendentemente da loro sesso o dal livello di istruzione) e quelle caratterizzate da una capacità di rimanere aperta a nuove idee e lavorare su nuove soluzioni (come accadeva anche nell'articolo di Siamagka et al., 2015) hanno più probabilità di adottare i social media come strumento di marketing all'interno dell'azienda.*

Infine, l'ultimo studio di Ainin et al. (2014) si discosta leggermente dagli altri in quanto si concentra principalmente sulle caratteristiche dell'innovazione come variabili che influenzano la scelta di adottare o meno i social media. Tra queste caratteristiche gli autori considerano: la compatibilità (grado al quale la tecnologia si sposa con i sistemi e

le applicazioni già inserite in azienda), l'efficacia di costo, la fiducia verso il mezzo da parte dell'utente, l'interattività.

L'interattività, la compatibilità e l'efficacia di costo sono significativamente correlati all'utilizzo di Facebook. Ogni azienda che possiede una connessione ad Internet, può potenzialmente utilizzare Facebook. Risulta estremamente compatibile con le infrastrutture esistenti e la tecnologia da implementare è relativamente facile.

Al contrario la fiducia non ha nessun impatto. Questo può dipendere dal fatto che Facebook è conosciuto in tutto il mondo e le sue caratteristiche sono più o meno comuni a tutti gli utenti.

Come si evince dall'analisi, non esiste uniformità e concordanza circa le variabili che influenzano l'adozione dei social media all'interno delle imprese. In tabella 2.3, sono riassunte tutte le variabili studiate per valutare l'adozione (o l'intenzione ad adottare) dei social media da parte delle imprese.

Tabella 2.3: driver per l'adozione dei social media da parte delle aziende

<i>Variabile</i>	<i>Influenza l'adozione (o l'intenzione ad adottare)</i>	<i>Non influenza l'adozione (o l'intenzione ad adottare)</i>
Utilità percepita	Pentina et al. (2012) Siamagka et al. (2015)	Lorenzo Romero et al. (2014)
Influenza sociale	Pentina et al. (2012)	Schaupp e Bélanger (2014)
Facilità d'uso	Lorenzo Romero et al. (2014)	Pentina et al. (2012) Siamagka et al. (2015)
Innovatività dell'impresa	Wamba e Carter (2013) Wamba e Carter (2014) Siamagka et al. (2015)	
Dimensione aziendale	Wamba e Carter (2014)	Wamba e Carter (2013)
Età del manager	Wamba e Carter (2013) Wamba e Carter (2014) Siamagka et al. (2015)	
Sesso e livello di istruzione del manager		Wamba e Carter (2013) Wamba e Carter (2014)
Posizione geografica	Wamba e Carter (2013)	Wamba e Carter (2014)
Settore industriale	Wamba e Carter (2014)	Wamba e Carter (2013)

Compatibilità, Efficacia di costo, Interattività	Ainin et al. (2014)	
Fiducia		Ainin et al. (2014)
Competenze tecnologiche, Ambiente mobile	Schaupp e Bélanger (2014)	
Attitudine verso gli strumenti del web 2.0	Lorenzo Romero et al. (2014)	
Valore strategico	Lorenzo Romero et al. (2014)	
Immagine, Barriere percepite	Siamagka et al., 2015	
Dimostrabilità dei risultati		Siamagka et al., 2015

Fonte: nostra elaborazione dall'analisi della letteratura.

2.4.2.6 Misurazione della performance sui social media

Una problematica che emerge chiaramente dalla letteratura presa in considerazione in questa review è la difficoltà di misurare la performance delle imprese sui social media e il conseguente ritorno dell'investimento su questi strumenti (Pentina et al., 2012; Nakara et al., 2012; Weinberg e Pehlivan, 2011; Michaelidou et al., 2011). Come qualsiasi altro strumento di marketing i social media hanno bisogno di essere valutati per la loro efficacia nel raggiungimento degli obiettivi che l'impresa si pone. Tuttavia ***le metriche tradizionali del marketing essendo basate principalmente su una forma lineare di comunicazione non riescono a misurare con precisione ed efficacia l'interattività tipica del web 2.0.*** Molti studi hanno sottolineato l'incapacità dei social media marketers di rispondere alla sempre più crescente richiesta da parte del management di definire un modello integrato di misurazione della performance sui social media marketing, in modo tale da gestire l'allocazione degli sforzi di marketing e del budget di spesa.

Inoltre, le imprese generalmente non utilizzano metriche per misurare l'efficacia della propria strategia di social media marketing nel supportare il brand (Augar e Zeleznikow, 2014; Tsitsi et al., 2013; Lagrosen e Grundén, 2014; Michelidou, 2011, Nakara et al., 2012; Dixon et al., 2015; He et al., 2015) e risultano quindi incapaci di fornire una stima che illustri l'importanza dei social media all'interno della strategia di marketing. Ad esempio Nakara et al. (2012) hanno rilevato come la maggior parte dei manager delle pmi del settore del turismo riconoscano la capacità delle pratiche di social media marketing di

migliorare la propria attività, ma non sono però in grado di valutare effettivamente l'efficienza e l'efficacia di tali pratiche. Per tale motivo ancora ad oggi tali strumenti sono percepiti come poco efficaci da parte di alcuni professionisti del settore.

Le metriche utilizzate sono più che altro misure approssimative, e il più delle volte non sono collegate agli obiettivi. Tra queste: numero di utenti che si uniscono al gruppo; numero di fan o di followers; numero di commenti; numero di commenti positivi; numero di commenti negativi, numero di like o di retweet. Le imprese dovrebbero tener conto del fatto che non esistono metriche universali per la valutazione delle attività di social media marketing, in quanto diversi possono essere gli obiettivi che simili attività perseguono. ***L'analisi quindi non può essere solamente un'analisi di tipo quantitativo, poiché molti degli obiettivi perseguiti con il social media marketing, come il miglioramento della reputazione, dell'immagine aziendale, o l'aumento della brand awareness, attengono ad aspetti tipicamente "immateriali",*** i quali richiedono la combinazione di elementi quantitativi con considerazioni di natura qualitativa (Pascucci, 2013). Tsimonis e Dimitriadis (2014) hanno rilevato la grande difficoltà da parte delle imprese greche a misurare i risultati che possono essere attribuiti direttamente alla presenza dei social media rispetto agli obiettivi di engagement, passaparola, fiducia, vendite e nuovi consumatori. Di conseguenza vi è la necessità di sviluppare dei KPIs che siano in grado di valutare i risultati derivanti dall'attività dei social media.

In linea con questa teoria, vi sono pochi paper all'interno della review che hanno cercato di valutare l'impatto che gli strumenti del web 2.0 hanno avuto sull'attività di business dell'impresa, non guardando solamente al ritorno economico, ma al "valore" dei social media. Ad esempio nel lavoro di Schaupp e Bélanger (2014), gli elementi del valore dei social media si sono raggruppati in quattro dimensioni sulla base dei benefici ottenuti dal loro utilizzo nelle operazioni interne (miglioramento delle comunicazioni tra i lavoratori e il miglioramento della motivazione e efficienza dello staff), nelle vendite (aumento della quota di mercato, dei profitti, miglioramenti di prodotto), nel marketing (miglioramenti degli sforzi di marketing e di pubblicità, riduzione costi di marketing) e nel customer service (miglioramento delle interazioni di servizio con il consumatore, maggiore soddisfazione e comunicazione). Allo stesso modo Augar e Zeleznikow (2014)

sono andati a investigare l'impatto che l'adozione dei social media ha avuto in termini di vendite, vantaggio competitivo, ROI, e customer satisfaction.

Weinberg e Pehlivan (2011) nel loro studio approfondiscono la problematica relativa alle metriche di misurazione del social media marketing, concentrandosi principalmente sulle differenti metodologie per la scelta dell'allocazione del budget di spesa su questi nuovi strumenti. Gli autori identificano delle diversità nell'approccio ai social media, a cui corrispondono diversi obiettivi: ad un estremo c'è un approccio definito "tradizionale" perché tratta i social media in modo eguale ai canali "classici" (televisione, radio, stampa), con metriche che si focalizzano sull'ottenimento di risposte prevedibili riguardo a temi critici del marketing (quali awareness, richiami e acquisti) e sulla valutazione del Return on Investment. Il secondo approccio è definito "sperimentale" ed include attività di test e apprendimento per scoprire i fattori fondamentali associati ai social media come le conversazioni, l'engagement, l'evangelismo; questo approccio non è però del tutto sperimentale in quanto le azioni e le decisioni in merito alle piattaforme sociali vengono prese in relazione al ROI, il quale però in questo caso viene definito "Social ROI". L'ultimo approccio è invece del tutto sperimentale e si pone l'obiettivo di scoprire, come nel caso precedente, attori critici inerenti ai social media, ma, invece di relazionare questi fattori a fini di marketing, le imprese cercano di favorire la costruzione di strutture o processi fondati sulle pratiche del social media, i cui effetti possano impattare significativamente sulla cultura d'impresa. La differenza principale tra una strategia di media spending tradizionale e una strategia più sperimentale sta quindi negli obiettivi e nella tipologia del messaggio: nel primo caso i marketers decidono quanto spendere in ciascun canale media per diffondere un messaggio costruito dai marketers e percepito come tale dai consumatori, la cui risposta viene poi misurata tramite le usuali metriche del marketing; nel social media spending sperimentale, invece, si cerca di impiegare lo stesso ammontare, cercando però di rendere qualcun altro portatore del proprio messaggio di brand, in dirigerli verso "l'evangelismo".

Le imprese non dovrebbero quindi focalizzare il sistema di misurazione dei risultati ottenuti dalla loro strategia di social media marketing su indicatori esclusivamente monetari come il ROI, in quanto questo si lega ad una visione di breve periodo,

totalmente scollegata agli obiettivi e ai benefici effettivamente raggiungibili dall'utilizzo di questi nuovi strumenti.

Tale risultato è in linea con quanto emerso nei precedenti paragrafi. Le imprese nella maggior parte dei casi non hanno implementato una strategia di social media marketing pianificata e programmata, ma si sono per lo più affacciati su questi strumenti mossi dalla curiosità e dalla paura di rimanere indietro. *Non avendo quindi definito gli obiettivi che vogliono ottenere, non sono in grado di sviluppare delle metriche adeguate per valutare i risultati ottenuti a seguito dell'adozione dei nuovi strumenti di social media, se non rifacendosi alle metriche tradizionali dell'advertising, che risultano loro sicuramente più familiari.*

2.4.2.7 Social media marketing per i mercati esteri

La prima ricerca per parole chiave non ha mostrato nessun risultato relativo a questa tematica. Tuttavia nei 31 articoli individuati in questa seconda review, tre hanno toccato il tema dell'utilizzo dei social media all'interno delle strategie di comunicazione e di marketing delle imprese nei mercati internazionali. *Di questi tre, solamente in un caso (Berthon et al., 2012) tale tematica rappresenta l'argomento principale di tutto l'articolo.* Tali autori partono dall'assunto che grazie alla globalizzazione i manager di azienda si sono trovati ad affrontare un ambiente sempre più dinamico e connesso a livello internazionale. Nel loro studio (Berthon et al., 2012, pp. 264) affermano che *“i social media sono una funzione della tecnologia, della cultura e del governo di un determinato Paese”*. Ogni Paese è caratterizzato da un insieme di elementi che vanno a creare il “social media profile” del Paese, ovvero l'insieme delle tipologie di social media più adottate e il modo con il quale questi vengono utilizzati dagli utenti locali. Sono tre i fattori che definiscono il social media profile di un determinato Paese: la tecnologia, la cultura e il governo.

Con tecnologia si intende l'infrastruttura che consente l'utilizzo delle piattaforme social, come la larghezza di banda, la velocità di navigazione e la diffusione di supporti hardware nel Paese di riferimento. Questi sono tutti elementi che determinano l'importanza e la diffusione di un particolare social media rispetto ad un altro all'interno di un Paese. Ad esempio YouTube, poiché richiede una larghezza di banda notevole, sarà

probabilmente più diffuso nei Paesi avanzati rispetto a quelli emergenti, caratterizzati solitamente dalla scarsità di infrastrutture tecnologiche.

L'utilizzo dei social media da parte delle aziende in uno specifico Paese, può inoltre essere influenzato dalle differenze nella legislazione e nelle norme varate dal Governo relativamente a questi nuovi strumenti di comunicazione. Si pensi ad esempio alla Cina, dove vige il divieto governativo all'utilizzo di specifiche piattaforme, quali Twitter, Facebook e YouTube, non solo per gli abitanti cinesi, ma anche per i turisti che si recano in visita.

Infine, la cultura e i valori condivisi all'interno di una società sono la variabile forse più importante che determina le modalità di fruizione dei social media all'interno di un Paese. A tal proposito, lo studio di Yang e Wang (2015) offre una panoramica di quelli che sono i social media più diffusi in Cina, indicando per ogni social network "occidentale" il corrispettivo social network cinese.

Altri due assiomi proposti da Berthon et al., recitano che *“nell'età dei social media, gli eventi locali difficilmente rimangono locali”* e *“nell'età dei social media, le problematiche generali difficilmente rimangono tali.”*

Con la prima affermazione gli autori fanno riferimento al fatto che le operazioni di marketing realizzate in un determinato Paese, nell'era precedente alla rivoluzione apportata da Internet e dalle nuove tecnologie social, difficilmente si ripercuotevano globalmente su altri mercati. Ad oggi, con l'immediatezza con la quale è possibile condividere le informazioni, ciò che avviene a livello locale in un determinato Paese, inevitabilmente diventa globale, che l'impresa lo voglia o no. Da un punto di vista della strategia di marketing, questo vuol dire che le imprese devono costantemente monitorare ciò che viene detto a livello locale relativamente al proprio prodotto o brand e misurare l'impatto degli eventi locali sulla strategia globale dell'impresa. Questo non avviene solamente per gli eventi negativi: un trionfo locale può trasformarsi in una significativa opportunità di marketing internazionale.

Allo stesso modo quanto avviene a livello globale, viene poi reinterpretato a livello locale in maniera spesso anche molto diversa. A tal proposito gli autori apportano l'esempio dei differenti trend "social" all'interno del settore della moda. Zara e H&M

risultano i marchi più postati e twittati in tre Paesi europei come Spagna, Francia e Inghilterra. Tuttavia a livello di singolo Paese, in Spagna sono “ossessionati” da Benetton, in Franca da Promod e in Inghilterra da Mango.

Solamente un articolo (Munar, 2012) ha interrogato le imprese del campione relativamente alle strategie di social media marketing adottate. Ciò che è emerso è interessante ai fini della trattazione della tesi di dottorato. Tutti gli intervistati hanno infatti sottolineato l'importanza di adattare la strategia di social media marketing alla ai mercati esteri. Esse hanno dapprima realizzato delle ricerche preliminari al fine di comprendere le differenze esistenti nell'adozione e nell'utilizzo dei nuovi media a livello locale, adottando poi la strategia sulla base delle informazioni ottenute. Le modalità di adattamento sono state diverse. Alcune organizzazioni hanno definito un responsabile dei social media nella sede centrale e poi dei social media ambassdor negli uffici sparsi per il mondo. Altre hanno invece preferito delegare l'attività quotidiana ai loro uffici internazionali.

La problematica della gestione dei social media a livello internazionale dal lato aziendale, risulta più ampia di quella emersa dagli studi considerati all'interno di questa revisione sistematica. I benefici e il ruolo che i social media possono apportare alle strategie di marketing internazionale delle imprese e le modalità con le quali queste possono realizzare un approccio standardizzato o adattato al Paese-obiettivo sono temi centrali in un'ottica di marketing internazionale. Tuttavia, in quanto non sono temi emersi dall'applicazione del protocollo di ricerca della review sistematica, non sono stati qui inseriti. Il tema verrà trattato in maniera più approfondita nel capitolo 3.

2.5 Gap e domande di ricerca

Il primo elemento che emerge da questa revisione sistematica della letteratura è che esistono due precisi gap di ricerca:

- *Sono pochi gli articoli che si sono concentrati sull'adozione dei social media da parte delle imprese.* Infatti, considerando l'elevato numero di articoli che è emerso dalla prima fase della ricerca della letteratura (più di 1500), il numero di quelli poi selezionati in quanto conformi alla domanda di ricerca della review, è estremamente esiguo

(solamente 31). Questo risultato è in linea con quanto affermato da alcuni ricercatori (Ngai et al., 2015; Nakara et al., 2012) per i quali gli studi effettuati sino ad oggi hanno per lo più riguardato costrutti e modelli di adozione relativi alle persone e ai consumatori, senza soffermarsi sull'impatto dal punto di vista delle organizzazioni. Emerge quindi un chiaro gap di ricerca per quanto riguarda gli studi relativi alle imprese, ai motivi della loro mancata adozione dei social media all'interno delle attività di business, ai fattori e alle variabili che favoriscono o inibiscono il loro utilizzo e, infine, come la loro adozione impatti sulla performance delle imprese.

- Il tema relativo all'utilizzo dei social media all'interno delle strategie di marketing e di comunicazione delle imprese a livello internazionale è ancora poco maturo e quasi per nulla affrontato in letteratura. Infatti, non è stato possibile realizzare una revisione sistematica della letteratura in questo ambito, in quanto la ricerca per parole chiave relativamente a questo tema, non ha dato nessun risultato su più database. Inoltre, a seguito dell'analisi tematica realizzata sui 31 paper considerati, solamente 3 articoli hanno toccato il tema, e solamente uno ha cercato di comprendere come le imprese stiano gestendo la strategia di social media marketing a livello internazionale. Esiste quindi la necessità di ampliare e approfondire tale tema, non soltanto in letteratura, ma anche a livello manageriale. Capire quindi quali sono le motivazioni che portano le imprese a non adottare tali strumenti in un'ottica internazionale, oppure a non adattare la strategia di social media marketing ai Paesi-obiettivo, è un tema estremamente attuale e che può rappresentare un'interessante area di ricerca.

In aggiunta, l'analisi tematica effettuata mette in luce ulteriori gap di ricerca relativamente ai temi più affrontati nei 31 articoli considerati. L'argomento (o il concetto, come è stato definito da Salipante, 1982) meno approfondito è quello relativo al social media marketing internazionale. A seguire il tema dei modelli dell'adozione della tecnologia e delle metriche di misurazione dell'efficacia e della performance dei social media. Le strategie e le modalità di utilizzo insieme al tasso di adozione, sono state invece oggetto di studio della maggioranza dei 31 paper considerati. Tuttavia, non vi è uniformità e accordo all'interno delle varie classificazioni concettuali effettuate, per cui ciascuna area tematica fornisce in sé parecchi spunti per studi e ricerche future.

Relativamente al tasso di adozione e alle strategie di utilizzo è emerso che le imprese mancano di una visione strategica nell'utilizzo dei social media, i quali vengono per lo più utilizzati con finalità prettamente promozionali e di advertising e non volte alla creazione di engagement (Sinclair e Vogus, 2011; Chan e Guillet, 2011; Munar, 2012; Nakara et al., 2012; Hvass e Munar, 2012). Tutto ciò si traduce in iniziative non programmate e un impegno sporadico da parte delle imprese, con un aggiornamento delle pagine discontinuo e con la predilezione a condividere contenuto che genera poca interazione con l'utente finale. Questo risultato fa riflettere, soprattutto se messo in relazione con quanto emerso dall'analisi dei benefici e delle motivazioni che spingono le imprese ad adottare i social media. Tra questi infatti, sono stati citati soprattutto la creazione di engagement e il mantenimento della relazione con il consumatore, obiettivi non ottenibili se perseguiti tramite un utilizzo meramente promozionale dei social media. *Ulteriori studi sui benefici e le barriere percepite non solo all'adozione, ma ad un utilizzo strategico di tali strumenti, sono quindi necessari.*

Per quanto riguarda la tematica relativa ai modelli di adozione, i pochi articoli che hanno affrontato l'argomento, hanno mostrato risultati variegati e spesso tra loro contrastanti. Anche laddove si sono considerati gli stessi modelli di adozione della tecnologia, come nel caso di Wamba e Carter (2013, 2014), o come nel caso dei paper che hanno utilizzato il TAM, si è di fronte a risultati a volte opposti. Questo può dipendere dal fatto che gli studi analizzati hanno considerato campioni di imprese tra loro differenti per dimensione, settore, Paese geografico, tipologia di prodotto o servizio. Tuttavia, *capire i driver dell'accettazione del social media marketing da parte delle imprese, è importante in quanto può fornire consigli e linee guida sia nel processo di pianificazione strategica di marketing che nell'allocazione del budget. Allo stesso modo può assistere gli accademici nello sviluppo di una teoria di marketing strategico nell'area dei social media marketing.* Occorre quindi approfondire ulteriormente gli studi in merito a tale argomento, in quanto, da un lato si è ancora di fronte a un numero limitato di studi relativi all'adozione dell'innovazione nel contesto del social media marketing e dall'altro, i pochi

studi non offrono una chiarezza relativa a quali variabili effettivamente siano importanti nel processo decisionale e con quale valenza.⁴⁶

Un ulteriore spunto di ricerca è rappresentato dall'impatto che la dimensione aziendale può avere non solo sul tasso di adozione, ma anche sulle strategie di utilizzo dei social media. Dalla review è emerso come un numero discreto di studi si siano concentrati in particolare sulle imprese di piccole e medie dimensioni, le cui caratteristiche le rendono particolarmente adatte all'implementazione di una strategia di social media marketing. Tuttavia, come emerge dall'analisi tematica, le imprese di piccole dimensioni sembrano mostrare un livello di utilizzo di tali strumenti ancora poco elevato, soprattutto se paragonato ai risultati relativi alle imprese di grandi dimensioni. È quindi opportuno *sviluppare ulteriori studi che da un lato cerchino di capire quali sono le barriere e le problematiche che le PMI registrano nell'adozione dei social media all'interno della strategia di marketing, dall'altro analizzino la variabile "dimensione aziendale" come possibile fattore che può incidere sulla decisione di adozione o meno.*

Infine, dalla revisione della letteratura è emerso che solamente un numero esiguo di articoli hanno provato a misurare la performance ottenuta dalle imprese sui social media tramite metriche adeguate. Questo dipende dalla difficoltà da parte delle imprese, ma anche dei ricercatori, di individuare delle metriche in grado di misurare il ritorno dell'investimento su questi strumenti, non soltanto in termini quantitativi (ROI) ma anche qualitativi (miglioramento dell'immagine e reputazione aziendale, engagement, brand awareness). Spesso tale incapacità da parte dei manager d'azienda, è stata indicata come la principale causa per la non adozione dei social media. È quindi opportuno approfondire tale tema di ricerca e *definire un set di indicatori in grado di valutare la performance ottenuta a seguito dell'implementazione di una strategia di social media marketing*

Una volta individuati i due principali gap di ricerca, e tenuto conto degli spunti emersi dall'analisi tematica, si sono formulate le seguenti due domande di ricerca:

⁴⁶ Si prenda ad esempio il caso della variabile "età del manager", risultata in tutti e tre gli studi che l'hanno citata (Siamagka et al., 2014; Wamba e Carter, 2013 e 2014) come determinante dell'adozione; tuttavia nel primo caso è la presenza di manager con età avanzata a favorire l'adozione, mentre nel secondo caso la relazione è inversa.

1. Quali sono i fattori, le modalità di adozione e le strategie di utilizzo dei social media da parte delle PMI italiane nel mercato domestico?

2. Nell'ambito delle strategie di marketing internazionale, se e con quali modalità le PMI italiane utilizzano i social media per comunicare con i clienti stranieri?

Con la prima domanda di ricerca si cerca di colmare la mancanza di studi empirici relativamente all'integrazione dei social media nelle pratiche aziendali e nelle attività di marketing delle PMI. Più specificatamente *si vuole individuare il tasso di adozione, le eventuali motivazioni della mancata adozione e le strategie di utilizzo, in termini di obiettivi assegnati ai social media, tipologie di social utilizzate, fase di adozione, gestione della presenza e dei contenuti pubblicati.* In aggiunta, si vuole indagare quali fattori potrebbero influenzare l'utilizzo dei social media da parte delle PMI, tramite l'applicazione di uno dei modelli più utilizzati in letteratura per l'adozione e l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche: il TOE (Technology Organization Environment). Alcune ricerche hanno infatti sottolineato la mancanza di un approccio strategico nella gestione dei social media da parte soprattutto delle PMI, per tanto diventa utile per i practitioners comprendere quali fattori possano influenzare l'utilizzo dei social da parte di queste aziende.

La seconda domanda di ricerca cerca a sua volta di colmare un'altra mancanza negli studi passati, cercando di individuare se e come le PMI italiane adattano i social media ai mercati esteri, ed eventualmente quali sono le motivazioni che le portano a non farlo. Le imprese di piccola dimensione sono infatti quelle che più di tutte potrebbero trarre giovamento dall'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione digitale, considerati a basso costo, per la comunicazione e l'entrata nei mercati esteri, ormai sempre più una necessità per questa tipologia di aziende.

CAPITOLO 3

Frameworks teorici e metodologia dell'indagine empirica

Nel seguente capitolo vengono presentati i principali riferimenti teorici e la metodologia di ricerca utilizzata per rispondere ai due differenti quesiti di ricerca.

Nel caso della prima domanda si è fatto riferimento agli studi relativi ai modelli di adozione e di utilizzo dei social media all'interno delle imprese. In particolar modo per quanto riguarda i fattori che influenzano l'utilizzo di queste piattaforme, viene presentato il framework teorico del TOE, descrivendo per ciascun contesto (tecnologico, organizzativo, ambientale) le variabili e le relative ipotesi considerate.

Relativamente alla seconda domanda di ricerca, non essendo presenti in letteratura studi relativi alle possibili strategie di utilizzo e gestione dei social media a livello internazionale, si è ricorsi alla letteratura manageriale. Nel corso del secondo paragrafo verranno infatti approfondite alcune strategie di social media marketing internazionale, basate su diversi livelli di adattamento e standardizzazione degli elementi social.

Infine, relativamente alla metodologia utilizzata, si descrivono le caratteristiche principali della metodologia mista come nuovo approccio di ricerca, indicando al termine del capitolo, il research design adottato e l'intero percorso di ricerca seguito.

3.1 Adozione ed utilizzo dei social media: il framework teorico del TOE.

La scelta di impiegare i modelli utilizzati in letteratura relativi all'adozione dell'IT per analizzare i fattori correlati all'utilizzo dei social media, deriva da una molteplicità di motivi, di seguito elencati:

- nella letteratura esistente non c'è un modello specificatamente progettato per l'adozione e l'utilizzo dei social media, come avviene nel caso di altre innovazioni tecnologiche (EDI, e-commerce; Internet, ecc.);

- nel capitolo 2, è emerso che gli studiosi hanno fatto riferimento ai classici modelli di adozione della tecnologia (TAM, TOE, DOI, ecc) per verificare quali fattori e quali variabili effettivamente influenzassero l'adozione dei social media da parte delle imprese;

- anche se i social media rappresentano uno strumento digitale peculiare⁴⁷, è possibile affermare che essi costituiscono una vera e propria innovazione tecnologica per l'impresa. Basti considerare le definizioni date in passato di "innovazione" e "Information Technology". Con il termine "innovazione" si è fatto riferimento ad un'idea, un prodotto, un programma o una tecnologia che è considerata nuova nell'unità di adozione (Rogers e Shoemaker, 1971; Zaltman et al., 1973; Cooper e Zmud, 1990). Con "Information Technology"⁴⁸ si fa invece riferimento a tutte quelle tecnologie che processano o trasmettono le informazioni e che effettivamente permettono di migliorare l'efficienza e la produttività degli individui e delle organizzazioni. Sulla base di queste definizioni, è possibile considerare i social media un'innovazione tecnologica.

Negli ultimi venti anni molti ricercatori hanno cercato di identificare le variabili che influenzano il comportamento di accettazione ed utilizzo dell'IT da parte degli individui e delle organizzazioni attraverso lo sviluppo e l'applicazione di differenti modelli teorici (Jeyaraj et al., 2006; Lorenzo Romero et al., 2014). I modelli teorici maggiormente utilizzati sono i seguenti: il Technology Acceptance Model (Davis 1986; Davis et al., 1989); la Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1985); Theory of Reasoned Action (Fishbein e Ajzen, 1975); la Diffusion of Innovation theory (Rogers, 1983); il Technology-Organization-Environment framework (Tornatzky e Fleischer, 1990). Tra questi, si è

⁴⁷ Essi non richiedono grandi investimenti iniziali e risultano meno complessi da utilizzare rispetto ad altre applicazioni tecnologiche e web. Inoltre, non sono piattaforme possedute dall'impresa e neanche sotto il suo diretto controllo, in quanto il contenuto dei social media non è generato solamente da essa, ma in maniera congiunta con gli utenti.

⁴⁸ Kwon e Zmud (1987) sono stati i primi ad identificare un'associazione tra l'adozione della tecnologia e l'adozione dell'innovazione IT. Il concetto di IT comprende una molteplicità di tecnologie e di definizioni. Attaran (2003) lo definisce come tutte quelle competenze ed opportunità che i computers, i software, le applicazioni e le telecomunicazioni offrono alle organizzazioni nella distribuzione dei dati, delle informazioni e della conoscenza agli altri individui e al proprio interno. Moltissime altre sono poi le diverse applicazioni dell'IT il cui processo di adozione è stato studiato in letteratura: ICT (Information Communication Technology); IS (sistemi informativi); Internet e le sue infrastrutture; componenti hardware e software dei computer; CAD (Computer Aided Design); CAM (Computer Aided Manufacturing); EDI (Electronic Data Interchange); ERP (Enterprise Resource Planning); commercio elettronico; intranet; extranet; collaborative planning; forecasting; sistemi di comunicazione della supply chain; ecc.

scelto il TOE Framework per individuare i fattori che potrebbero essere collegati all'adozione e all'utilizzo dei social media da parte delle PMI italiane.

I motivi che hanno portato alla scelta di questo modello per la presente tesi, vengono di seguito sintetizzati:

- il TOE insieme al DOI, è l'unico modello specificatamente pensato per l'adozione e l'utilizzo dell'innovazione IT da un punto di vista organizzativo (firm-level), sia in termini di intera azienda che di singolo dipartimento o unità. Gli altri modelli, anche quelli più utilizzati come il TAM o il TAM2, sono nati come modelli di adozione della tecnologia da parte dell'individuo (individual-level) e solamente in un successivo momento sono stati utilizzati anche per studiare le organizzazioni. In questo caso, inoltre, si è preferito il TOE al DOI, in quanto quest'ultimo mantiene una prospettiva prevalentemente tecnica, dando molta importanza alle caratteristiche dell'innovazione e tralasciando quindi quelle legate all'azienda o al contesto ambientale (Oliveira e Martins, 2011; Alshamaila, et al., 2013). Il TOE al contrario, oltre alle caratteristiche tecnologiche considera gli elementi organizzativi e ambientali altrettanto importanti nel determinare il processo di adozione ed utilizzo della tecnologia.

- Il TOE è stato in passato applicato con successo in numerosi studi relativi ad un'ampia varietà di contesti: electronic data interchange (Kuan e Chau, 2001); e-business (Zhu et al., 2003); cloud computing (Gangwar et al., 2015); enterprise resource planning (Pan e Jang, 2008); mobile business (Picoto et al., 2012). Tuttavia, come emerge dalla review sistematica della letteratura, solamente un articolo (Schaupp e Bélanger, 2014) lo ha utilizzato riadattandolo al contesto dei social media.

- Il TOE risulta uno dei modelli più utilizzati nel caso dello studio delle imprese di minori dimensioni. Molti infatti sono gli studi che hanno adottato il TOE per valutare i fattori determinanti l'adozione della tecnologia nelle PMI. Tra questi: Schaupp e Belangèr (2014); Alshamalia et al. (2013); Sin Tan et al. (2009); Awa et al. (2012); Lawson et al. (2003).

Quindi il TOE ha una chiara base teorica, un consistente supporto empirico ed è verosimilmente applicabile all'adozione dell'innovazione tecnologica e dei sistemi informativi (Kuan e Chau., 2001; Zhu et al., 2003, Low et al., 2011).

La maggior parte degli studi passati si sono concentrati in particolare sul valutare l'influenza delle variabili del TOE (ma anche degli altri modelli teorici) su variabili dipendenti, quali l'adozione e l'intenzione di utilizzo (Jeyaraj et al., 2006). ***In questa tesi si è scelto di valutare la relazione esistente tra questi fattori e l'utilizzo dei social media, non l'adozione.*** Tale variabile ("social media use") in letteratura è stata solitamente misurata come la somma delle funzioni e delle piattaforme utilizzate (Ghobakhloo et al., 2011a; Grandon e Pearson, 2004; Molla e Licker, 2005; Fichman, 2000). Nel caso dei social media non si è ritenuto indicativo valutare il livello di utilizzo come la semplice somma dei social media utilizzati dalle aziende. La motivazione è legata al fatto che l'adozione dei social media (che si risolve nell'apertura di un account aziendale) è in realtà un'operazione semplice e veloce, che non richiede alle aziende particolari investimenti di tempo e denaro. ***Per questo motivo, ad un numero elevato di social media adottati, non è detto che corrisponda poi un utilizzo esteso del mezzo.*** Si è deciso quindi di considerare come variabile dipendente un indicatore di utilizzo ("social media use") che tenga conto sia del numero di social media utilizzati, sia della loro intensità di utilizzo.

Di seguito viene presentato il modello teorico utilizzato nella presente tesi e riadattato al contesto dei social media. Il modello teorico si divide in tre differenti contesti, all'interno dei quali vengono descritte nel dettaglio le variabili analizzate.

Contesto tecnologico

Tale contesto fa riferimento alle tecnologie disponibili (nuove o già presenti) all'interno e all'esterno dell'impresa (Oliveira e Martins., 2011) e riprende quelle che nella teoria della diffusione dell'innovazione di Rogers (1983) sono considerate "caratteristiche dell'innovazione". Il concetto generale è che il possesso da parte delle aziende delle cosiddette "competenze tecnologiche" (intese sia come infrastrutture tecnologiche che come conoscenze e abilità possedute dalle risorse umane) rende più facile e probabile l'adozione di una nuova tecnologia da parte delle imprese. ***Nel caso dei social media si ipotizza che il grado di adozione ed utilizzo sia fortemente dipendente dal grado con il quale le imprese sono capaci e hanno la possibilità di utilizzare tali strumenti.*** Tra i fattori richiesti per l'adozione dei social media vi sono quindi le

infrastrutture tecnologiche, le applicazioni e i sistemi di integrazione, così come la formazione del personale. Di seguito vengono elencate e spiegate nel dettaglio le variabili considerate all'interno di questo contesto.

- *Vantaggi percepiti* (Perceived relative advantage)

Tale variabile è definita come *il grado al quale l'azienda percepisce i benefici derivanti dall'adozione di una determinata tecnologia* (Rogers, 1983). L'utilità percepita e i benefici connessi ad un'innovazione rispetto a una sua alternativa, giocano un ruolo determinante nella sua adozione. Molti studi hanno infatti dimostrato che maggiore sono i benefici percepiti, maggiore è la propensione dell'azienda e del management ad adottare quella determinata innovazione (e.g. Premkumar e King, 1994; Iacovou et al., 1995; Thong, 1999; Lee, 2004). Lo stesso vale per i social media, i cui principali vantaggi sono collegati alla possibilità di comunicare in maniera più efficiente e diretta con i consumatori, al miglioramento dell'immagine aziendale, al basso costo dell'implementazione, ecc. La convinzione che l'utilizzo dei social media porti in generale ad un aumento della profittabilità e della competitività aziendale, dovrebbe portare ad un maggiore uso di questi strumenti da parte dell'azienda. Di conseguenza la prima ipotesi del modello è la seguente:

H1: I vantaggi relativi percepiti sono correlati positivamente con il livello di utilizzo dei social media da parte delle imprese.

- *Complessità*

Tale variabile è definita come *il grado di difficoltà percepito nella comprensione e nell'utilizzo della nuova tecnologia* (Sonnenwald et al., 2001). Generalmente coincide con la variabile "facilità percepita" (perceived ease of use), uno dei costrutti principali del TAM. Spesso la complessità di un'innovazione può portare a maggiori tempi di comprensione e implementazione di una determinata tecnologia, rappresentando quindi di fatto una barriera alla sua adozione e al suo utilizzo (Premkumar e King, 1994). I social media sono considerati strumenti poco complessi e di facile utilizzo, in quanto sono estremamente diffusi e quindi familiari nella vita quotidiana dei lavoratori. Quello che ci

si aspetta è che un basso livello di complessità percepita, coincida con un maggior utilizzo.

H2: La complessità percepita relativamente all'utilizzo dei social media è correlata negativamente al livello di utilizzo dei social media da parte dell'impresa.

- *Compatibilità*

Con compatibilità si intende *il grado con il quale un'innovazione è percepita come coerente e adatta ai i valori esistenti, alle passate esperienze e ai bisogni dei potenziali utilizzatori* (Rogers, 1983). Essa è descritta come un fattore essenziale nel processo di adozione della tecnologia (Rogers, 2003; Teo et al., 1997; Premkumar e Roberts, 1999; Premkumar, 2003; Zhu et al., 2006). Generalmente, quando la tecnologia si sposa con i sistemi e le applicazioni già esistenti all'interno dell'azienda, le imprese sono più disposte ad adottarla; al contrario, quando questa mal si integra con i valori e le prassi già esistenti, sono necessari maggiori aggiustamenti che richiedono un procedimento di apprendimento più lungo. Di conseguenza i proprietari di azienda e i manager sono meno propensi ad utilizzarla. Questo vale anche nel caso dei social media, il cui uso potrebbe dipendere dalla capacità o meno di tale strumento di essere funzionale agli scopi e ai valori dell'impresa e di adattarsi al suo stile comunicativo.

H3: La compatibilità è correlata positivamente con il livello di utilizzo dei social media da parte dell'impresa

Contesto organizzativo

Il contesto organizzativo comprende i fattori collegati all'azienda, quali la grandezza, la cultura organizzativa, lo scopo e la mission, la complessità della struttura manageriale, (definita in base al livello di centralizzazione, formalizzazione e differenziazione verticale), i processi di comunicazione, la struttura del management e il suo supporto (Jeyaraj et al., 2006; Sabherwal et al., 2006; Tornatzky e Fleischer, 1990). In questo caso si è deciso di considerare due variabili: il supporto del top management e la competenza organizzativa.

- *Top Management support*

Con tale dicitura si fa riferimento al ruolo del top management nell'avvio, nell'adozione e nell'implementazione della tecnologia. Tale supporto è infatti un fattore critico per creare un clima di aiuto e di sostegno all'interno dell'azienda, così da fornire le giuste risorse necessarie nel processo di adozione ed utilizzo delle nuove tecnologie. Alcuni lo definiscono come le percezioni e le azioni intraprese dai decision makers sull'utilità dell'innovazione tecnologica nella creazione del valore per l'impresa (Intan et al., 2009); per altri coincide invece con l'innovatività del CEO (Ghobakhloo et al., 2011a) o con la presenza o meno di alcuni ostacoli manageriali (Zhu et al., 2006).

Generalmente il supporto da parte del management assicura una vision di lungo termine, un rafforzamento dei valori, un maggior investimento di risorse, una minore resistenza al cambiamento e una favorevole cultura aziendale. *Nel caso dei social media si presuppone che una maggiore apertura da parte dei vertici aziendali (imprenditori in primis, nelle PMI) alla condivisione di informazioni e all'accettazione dei rischi, così come la propensione ad investire in risorse umane e finanziarie da dedicare a tali strumenti, si traduca in un maggior livello di utilizzo da parte dell'azienda.* In aggiunta il coinvolgimento dei proprietari assicura che siano allocate risorse sufficienti per l'adozione della tecnologia in questione (Premkumar e Potter, 1995).

H4. Il supporto del top management è correlato positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa

- *Competenza organizzativa* (Organizational competency)

In letteratura tale costrutto viene anche detto "organizational readiness" (Tan et al., 2007) e *rappresenta una misura delle risorse disponibili, dell'impegno e della governance necessaria per adottare l'innovazione tecnologica* (Gangwar et al., 2015).

Quello che si ipotizza in questo caso è che le aziende mostreranno un più elevato livello di utilizzo di tali strumenti se hanno al proprio interno alcuni elementi: risorse umane con competenze adeguate nella gestione dei social media; infrastrutture tecnologiche appropriate per l'implementazione (in maniera semplicistica nel caso dei social media

questa si riduce ad un computer e una rete Internet); un approccio strutturato di social media management e risorse finanziarie sufficienti da dedicare alla loro gestione.

H5. La competenza organizzativa è correlata positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa

Contesto ambientale

Il contesto ambientale è definito come l'arena all'interno della quale le organizzazioni conducono la loro attività. Le variabili del contesto ambientale giocano un ruolo importante nell'adozione dell'IT (Tornatzky e Fleischer, 1990; Damanpour e Schneider., 2006) e rappresentano l'elemento principale che differenzia il TOE dagli altri modelli di adozione della tecnologia. Gli attributi ambientali più studiati sono la pressione competitiva, la pressione proveniente dai partner commerciali e dai clienti, il supporto del governo, il supporto dei fornitori di servizi relativi alla tecnologia da introdurre, il settore di riferimento, ecc.

Nella seguente tesi si è scelto di considerare due variabili ambientali: la pressione competitiva e i servizi di supporto.

- *Pressione competitiva*

La pressione competitiva è definita come *il grado di pressione che le imprese percepiscono da parte dei loro competitors nel settore* e che le porta ad adottare la tecnologia in questione per mantenere un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese concorrenti presenti nel mercato (Zhu e Kraemer, 2005). È stato ampiamente dimostrato in letteratura come tale variabile abbia portato le PMI ad adottare l'IT come mezzo di sopravvivenza e crescita in grado di migliorare i servizi al consumatore e rimanere competitivi (Drew, 2003; Ngyuen, 2009; Premkumar, 2003). Per cui sembra razionale credere che la pressione competitiva impatti sull'adozione di applicazioni tecnologiche, compresi i social media, da parte delle PMI, quando queste sono convinte che tali tecnologie possano rafforzare la loro posizione competitiva e aiutarle a raggiungere una performance superiore (Grandon e Pearson, 2004; Premkumar e Potter, 1995). Le aziende

sono mosse ad adottare i social media perché lo fanno i competitors, e non essere presenti comporterebbe una perdita di vantaggio competitivo.

H6. La pressione competitiva è correlata positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa

- *Servizi di supporto*

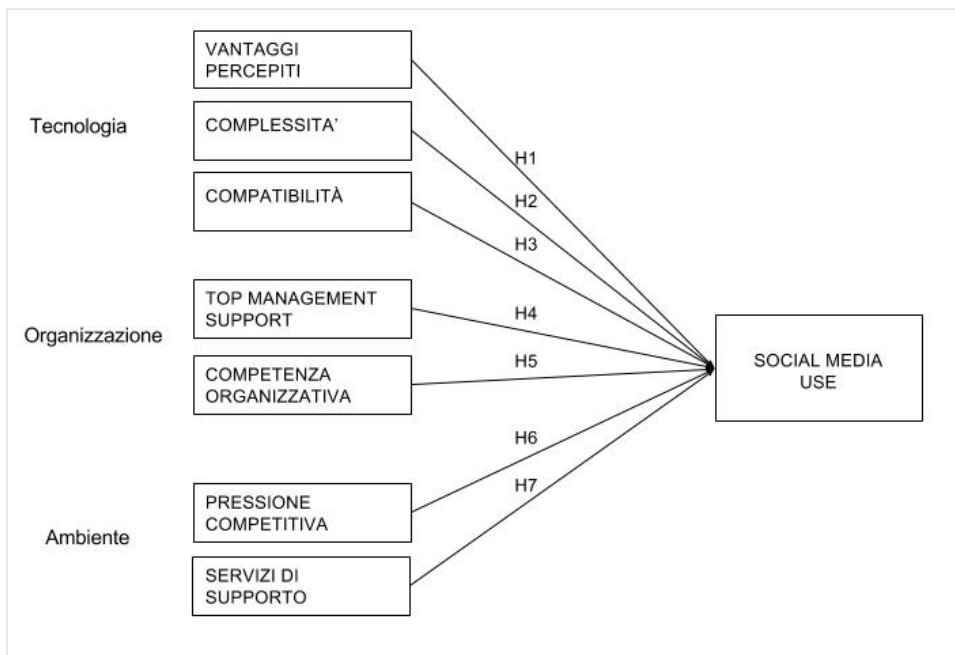
La disponibilità nell'ambiente esterno di risorse e competenze in grado di fornire il supporto e i servizi relativi all'implementazione di una determinata tecnologia, facilita e spinge le imprese alla sua adozione e utilizzo (DeLone, 1981). Questo è in particolare vero per le PMI, la cui mancanza di competenze tecniche le porta a dover ricorrere spesso a consulenti esterni, esperti nell'utilizzo di una tecnologia (Gangwar et al., 2015; Nyugen, 2009; Thong, 2001). In letteratura è stato inoltre dimostrato che il livello di utilizzo dell'IT è maggiore da parte delle PMI che assumono consulenti esterni (DeLone, 1981; Soh et al., 1992; Thong., 2001; Ghobakhloo et al., 2011b), le quali mostrano più elevati tassi di efficienza derivante dall'utilizzo dell'IT.

Lo stesso concetto è valido e può essere applicato nel caso dei social media. Difficilmente nelle PMI ci sono figure specificatamente pensate per la gestione dei social media o aventi le conoscenze necessarie alla loro implementazione. La presenza di agenzie esterne di comunicazione o di consulenti, così come la presenza sul mercato di imprese offrenti servizi di formazione specifici per figure interne, sono considerati due fattori in grado di influenzare la scelta di adozione e il tasso di utilizzo di tali strumenti da parte delle PMI italiane.

H7. La presenza di servizi di supporto è correlata positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa

In figura 3.1 è sintetizzato il modello teorico testato in sede di analisi, con le relative ipotesi di ricerca.

Figura 3.1: Framework teorico



Fonte: nostra elaborazione.

3.2 Social media strategy internazionale: il quadro teorico di riferimento

Se nel caso della domanda precedente si è fatto riferimento alla letteratura in merito alle strategie di adozione e utilizzo delle tecnologie IT da parte delle imprese, per la seconda domanda di ricerca si è ricorso alla *“letteratura manageriale” relativamente alla localizzazione delle strategie di social media marketing a livello internazionale*, approfondendo tematiche quali *la lingua di pubblicazione, la creazione di appositi profili per i mercati stranieri (opposta alla scelta di tenere un unico profilo social internazionale o addirittura solamente italiano), contenuti localizzati, ecc.* Infatti, sebbene gli studi relativi alla scelta tra adattamento e standardizzazione degli strumenti di marketing ai mercati-Paese obiettivo, sono stati tanti nella letteratura passata (anche relativamente ad alcuni degli strumenti del marketing digitale), questo non avviene nel caso dei social media. In particolare, si registra la mancanza di studi che effettivamente

indaghino le strategie utilizzate all'estero e la gestione a livello internazionale dei vari profili social.

La gestione dei social media in un'ottica di marketing internazionale ad una prima occhiata può sembrare semplice, in quanto grazie a tali piattaforme è possibile comunicare e interagire direttamente con gli utenti di tutto il mondo. In realtà, il coinvolgimento di utenti stranieri su tali piattaforme è assoggettato a degli accorgimenti di cui l'impresa deve tener conto.

La cultura modella il comportamento online degli utenti, riversandosi non soltanto nella tipologia di social media preferito ma anche nel modo di fruizione dei contenuti e interazione con le pagine di brand. ***Per questo motivo le aziende non sempre possono seguire un approccio standardizzato quando si tratta di utilizzare i social media a livello internazionale.*** Un'impresa ha infatti bisogno di personalizzare i diversi aspetti dei social media (tipologia, contenuti postati, obiettivi) in modo di adattarsi al meglio alle differenze tecnologiche, governative e culturali di un Paese.

Partendo quindi dal presupposto che in Paesi differenti i consumatori (utenti) hanno preferenze e comportamenti in Rete diversi tra loro, in funzione del grado di diversità, gli adattamenti potranno essere più o meno intensi: da piccole modifiche linguistiche fino alla progettazione ad hoc di una pagina di social media per uno specifico mercato-Paese. ***Le imprese possono in generale posizionarsi su un continuum tra due diverse soluzioni estreme: una strategia "locale",*** nella quale ciascun Paese viene presidiato mediante l'apertura e la gestione di un profilo dedicato, oppure ***una strategia "globale",*** nella quale la comunicazione social viene centralizzata e uniformata sotto un unico profilo internazionale (Gregori et al., 2016). Ciascuna di queste due soluzioni presenta dei benefici e delle criticità.

Nel caso di un approccio improntato alla totale localizzazione si è in grado di tener conto di tutti e tre i fattori che caratterizzano il profilo social di ciascun Paese. Si tratta quindi di un adattamento che parte dalla lingua con la quale si posta il contenuto, passando per la scelta della giusta piattaforma (ad esempio VKontakte in Russia, Qzone e Sina Weibo in Cina) arrivando infine alla pubblicazione di contenuto culturalmente adatto al Paese di destinazione (ad esempio, dal momento che i paesi individualisti utilizzano le

pagine web per l'ottenimento di benefici economici, i coupon, i concorsi a premi e i sondaggi sono i contenuti più efficaci da postare). Tramite la creazione di profili specifici si è anche in grado di gestire meglio le cosiddette "practicalities" quali i fusi orari, le normative relative ai contenuti postabili e la gestione di eventi locali. Tale soluzione è però sicuramente più complessa da gestire, soprattutto dal punto di vista delle PMI. Si richiede, infatti, personale altamente formato non solo dal punto di vista della lingua ma anche dal punto di vista della conoscenza della cultura del Paese di destinazione. Per la realizzazione di una strategia completamente localizzata, soprattutto in quei Paesi culturalmente più distanti dall'Italia, le PMI dovrebbero investire in risorse umane, gestionali ed economiche abbastanza elevate per presidiare in maniera capillare e differenziata i mercati.

All'estremo opposto vi è la strategia "globale", che permette di veicolare messaggi uguali alla propria base utenti, tramite un unico profilo internazionale. In questo modo si ottiene la creazione di una brand community più numerosa e variegata, e un'immagine aziendale univoca e non frammentata a livello internazionale. Tale soluzione è sicuramente più semplice da gestire a livello organizzativo e richiede meno investimenti di risorse da parte dell'azienda. Tuttavia può risultare meno efficace in termini di engagement e di risposte, poiché non si è in grado di generare messaggi culturalmente adatti o di realizzare iniziative specifiche per ciascun Paese.

Tra queste due soluzioni opposte vi sono poi forme ibride, basate su diversi livelli di adattamento degli elementi social e dell'organizzazione ad essa dedicata. Ad esempio, può succedere che le aziende utilizzino solamente il proprio profilo italiano anche per i clienti esteri, aggiungendo di seguito al contenuto italiano, quello tradotto in inglese. Questa soluzione è sicuramente quella meno impegnativa, ma anche quella che meno di

tutti punta al coinvolgimento del pubblico internazionale. Altre soluzioni più efficaci possono essere *l'approccio multi-local*⁴⁹ e *l'approccio glocal*⁵⁰ (Gregori et al., 2016).

Scopo di questa tesi è capire quale approccio le aziende italiane del settore alimentare e bevande stanno adottando a livello internazionale, in relazione alla gestione dei social media. In particolare *con l'analisi quantitativa si va a cercare la strategia più utilizzata, cercando di valutare se le imprese optano per la realizzazione di profili dedicati, globali o addirittura senza nessuna differenziazione dalla pagina in italiano. A seguire, con l'analisi qualitativa si vuole cercare di approfondire non soltanto le strategie e gli adattamenti adottati, ma anche eventualmente le motivazioni alla base, i benefici, gli ostacoli, ecc.* Il tema è ancora nuovo per cui lo scopo di tali analisi è quella di ampliare la conoscenza in letteratura circa le strategie di social media marketing internazionale applicabili, individuando all'interno dei percorsi seguiti dalle aziende del campione, quali sono le tematiche centrali.

3.3 La “metodologia mista” per l'indagine empirica

Per rispondere alle due differenti domande di ricerca si è deciso di utilizzare una metodologia di tipo misto, suddivisa in due differenti fasi: **un'analisi quantitativa** che consiste nella realizzazione di una survey su un campione di PMI del settore del Food & Beverage italiane; e **un'analisi qualitativa**, tramite la realizzazione di interviste in profondità a casi particolarmente interessanti, selezionati sulla base delle risposte ottenute dal questionario. Tale metodologia è stata scelta per la complessità e la novità del tema affrontato, ma anche per la natura del problema e delle domande di ricerca.

⁴⁹ L'approccio *multi-local* consiste nel portare avanti parallelamente sia profili social dedicati per Paese, sia la fan page internazionale. Oltre che nella lingua, i contenuti delle pagine-Paese differiscono con la pagina-International per la presenza di azioni mirate a stimolare l'engagement degli utenti del mercato di riferimento.

⁵⁰ L'approccio *glocal* prevede il reindirizzamento dell'utente alla pagina del proprio Paese, in funzione dell'IP di provenienza. La fan page è sempre la stessa: il brand può così contare su una base di fan internazionale a cui propone però contenuti personalizzati in base alla loro provenienza.

3.3.1 Cenni sulla metodologia mista

Prima di spiegare il processo e il disegno di ricerca utilizzato, di seguito vengono riportate alcune annotazioni metodologiche importanti per capire i metodi misti.

La metodologia mista è un approccio di ricerca con alcune caratteristiche peculiari (Creswell, 2003):

- prevede la raccolta di dati sia qualitativi che quantitativi per rispondere alle domande di ricerca e alle ipotesi;
- include l'analisi di entrambe le forme di dati;
- comporta l'integrazione di questi dati in diverse fasi della ricerca;
- utilizza distinti design di ricerca che comprendono presupposti filosofici e strutture teoretiche;
- ha come presupposto principale che la combinazione di due approcci favorisce una comprensione più completa del problema di ricerca rispetto all'utilizzo di uno solo.

Sono molti i termini utilizzati per definire un tale approccio: metodi integrativi, metodi di sintesi, metodi qualitativi e quantitativi, multimetodi, metodologia mista ecc. Tuttavia negli studi recenti si tende ad utilizzare soprattutto il termine "mixed method", metodi misti (Tashakkori e Teddlie, 2010).

La storia di questa metodologia è relativamente recente; le prime rassegne di studi contenenti elementi di entrambi gli approcci, vengono pubblicate a partire dagli anni Ottanta e Novanta (Brewer et al., 1989; Greene et al., 1989; Howe, 1988; Morse, 1991). Il disegno di ricerca di tipo misto nasce, infatti, da un'evoluzione del concetto di triangolazione di informazioni provenienti da fonti diverse, una tecnica che compare per la prima volta in psicologia e in sociologia (Campbell e Fiske, 1959; Denzin, 1971). I primi che cercano di teorizzare e sistematizzare i metodi misti sono Tashakkori e Teddlie che nel 1998 delineano tre periodi di sviluppo dei metodi misti costruendone una tassonomia. I tre periodi sono i seguenti:

- Primo periodo (fine anni '50): è un periodo caratterizzato dal mono metodo. Gli studi pur prevedendo più fasi, parallele o sequenziali, sono condotti comunque entro uno dei paradigmi dominanti.

- Secondo periodo (1960-1980): emergono i metodi misti, dove le componenti quantitative e qualitative si alternano. Possono essere sequenziali o parallele, con peso equivalente o con predominanza di una, rispetto all'altra.
- Terzo periodo (dal 1990 ad oggi): emergono studi a modelli misti. Il termine *modello* considera in modo complessivo i cambiamenti determinati dall'introduzione dei metodi misti, a partire dall'approccio epistemologico, fino ad arrivare a tutte le fasi operative di ricerca, dalla formulazione della domanda alla presentazione dei risultati.

Tuttavia, tale tassonomia non è esaustiva e mai potrà esserla, in quanto ogni ricercatore con il suo lavoro produce cambiamento e genera un contesto in continua trasformazione, soprattutto per i metodi e i modelli di ricerca misti, ancora ad oggi in evoluzione. Infatti, è con il passaggio al nuovo millennio che ha cominciato a svilupparsi l'interesse verso l'autonomia dei metodi misti dai metodi storici.

Nel 2003 Tashakkori e Teddlie pubblicano un nuovo studio con l'intento di raccogliere numerosi contributi riguardanti la metodologia mista, indicandone le controversie, l'applicazione in differenti discipline e le prospettive future dei metodi. Nello stesso anno Creswell definisce *i metodi misti come il terzo approccio alla ricerca che va ad affiancare i metodi quantitativi e qualitativi*, riconoscendo, quindi, a questa metodologia un'importanza quantomeno pari alle altre.

Infine, nel 2005 nasce la prima rivista accademica dedicata ai metodi misti "Journal of Mixed Method".

Ciò che emerge chiaramente è che *ancora ad oggi tale metodologia non è stata teorizzata e schematizzata in ogni sua forma*. Ma questo dipende dall'esigenza e dallo scopo con la quale questa è nata in prima istanza.

La metodologia mista nasce infatti dalla necessità di integrare dati quantitativi e qualitativi per meglio descrivere un fenomeno complesso. Come scrive Ortalda (2013), la relazione tra quantità e qualità è sempre stata altamente conflittuale; i qualitativi contestano ai quantitativi le distorsioni introdotte dall'uso dei numeri: tutto ciò che non è quantificabile viene tralasciato come oggetto di studio con inevitabili semplificazioni anche nei modelli statistici più complessi. Di conseguenza i fenomeni sociali e umani non possono essere trattati come fenomeni fisici, perché le persone pensano, riflettono,

agiscono. Più si controllano i contesti e le condizioni sperimentali, come fanno i quantitativi, meno estendibili sono i risultati al contesto naturale, che è quello che nel caso delle ricerche qualitative si vuole conoscere.

I quantitativi dall'altro canto, contestano ai qualitativi la specificità delle loro analisi e la loro scarsa utilità nella comprensione dei fenomeni estesi. Sostengono che gli studi qualitativi non tengono conto delle più ampie strutture sociali in cui le persone vivono e non permettono di conoscere le influenze delle variabili socioeconomiche nella definizione dei significati e delle esperienze sociali.

Ciò che i ricercatori misti cercano di fare è quello di porre fine a questo dualismo, vedendo le differenze tra i due approcci non in termini di contrapposizione, ma di variazione su un unico continuum. La forza con la quale si è da sempre sostenuta la distinzione tra qualità e quantità si indebolisce di fronte alle esigenze pratiche della ricerca e alla consapevolezza che i dati di cui solitamente si dispone, non sempre sono sufficienti a rispondere alle domande teoriche. Nella pratica del lavoro scientifico, le operazioni di indagine in entrambi gli approcci prevedono un continuo adattamento fra teoria e dati per rispettare percorsi e criteri ritenuti validi al proprio interno. I limiti riscontrati nelle due metodologie- ambiti circoscritti nel qualitativo e estrema sintesi nel qualitativo- li rendono spesso inadeguati a studiare fenomeni complessi e articolati. La metodologia mista cerca, tramite l'integrazione di informazioni qualitative e quantitative, di compensare i difetti di entrambe le metodologie e produrre così risultati che superino la semplice somma delle parti.

3.3.2 Metodologia mista come approccio di ricerca

Un approccio di ricerca per essere tale deve possedere tre differenti componenti: la prospettiva epistemologica, il disegno della ricerca e i metodi di ricerca. Ciascuna metodologia differisce dalle altre sulla base di queste tre differenti componenti.

Per quanto riguarda la prima componente con “*prospettiva epistemologica*” si fa riferimento a un sistema di credenze condivise che influenzano le scelte dei ricercatori e

i criteri di interpretazione dei risultati. Altro termine utilizzato per definire la prospettiva epistemologica è quello di *paradigma*⁵¹.

La maggior parte degli studi passati si è basata sui metodi quantitativi e sulla visione epistemologica ad essa collegata: *il paradigma positivista* e post-positivista, fondato su una visione deterministica dei fatti, nella quale le cause determinano gli effetti e i risultati. La conoscenza, secondo questa prospettiva, si forma attraverso osservazione e misurazione della realtà oggettiva, riducibile in un insieme di variabili da testare. Neutralità del ricercatore, oggettività e spiegazione causale sono i valori principali di tale prospettiva. Negli ultimi vent'anni si è poi affermato il nuovo paradigma, collegato alla ricerca qualitativa, *il costruttivismo*, il quale promuove un approccio più soggettivo ed empatico alla ricerca. Il costruttivismo si fonda sulla concezione che l'individuo sviluppa significati soggettivi della propria esperienza, significati che possono essere molteplici e diversi. Il ricercatore in questo caso non cerca di ridurre la realtà delle cose a variabili da studiare, ma cerca di capire la complessità dei percorsi, focalizzandosi sul contesto nel quale le persone vivono e lavorano.

I metodi misti, che criticano l'enfasi con cui i metodi di ricerca sono stati collocati nei paradigmi di riferimento, propone un orientamento definito "**pragmatico**", il quale punta alla soluzione dei problemi in maniera indipendente dal paradigma di riferimento e in funzione di una spiegazione e interpretazione degli eventi più completa e articolata possibile. Tale approccio emerge dai lavori di Cherryholmes (1992), Murphy (1990), Patton (1990) e si caratterizza per *l'assoluta priorità data alla pratica piuttosto che alla discussione teorica circa la validità dei metodi*. Non pone limite alla comunicazione tra ricercatori che partono da approcci differenti, anzi enfatizza i possibili significati condivisi e le azioni congiunte. Invece di concentrarsi sul metodo, i ricercatori pragmatici si concentrano sul problema di ricerca e utilizzano gli approcci disponibili per risolverlo: in questo modo il ricercatore è libero di scegliere le tecniche e le procedure di ricerca che meglio incontrano i suoi bisogni.

⁵¹ Un paradigma è un modello accettato e condiviso, una struttura di regole e valori che costituiscono una posizione filosofica profonda relativa alla natura dei fenomeni umani e sociali (Kuhn 2012; Ortalda, 2013).

Se nel caso della ricerca quantitativa la relazione tra teoria e dati avviene tramite deduzione (si parte dalla ipotesi e si arriva ai dati) e nella qualitativa tramite induzione (dai dati si forma la teoria), nel pragmatismo, e quindi nei metodi misti, si presuppone un continuo passare dalla teoria ai dati, pertanto il ragionamento non può essere solo deduttivo o solo induttivo. Allo stesso modo cade la completa separazione tra oggettività e soggettività. L'approccio pragmatico suggerisce che ci possano essere aspetti condivisi oggettivi nella realtà, che convivono con aspetti specifici e quindi soggettivi. La conoscenza può infatti essere sia specifica, e quindi legata al contesto, sia essere universale, cioè generalizzabile. È infatti impensabile che il risultato di una ricerca qualitativa sia così unico da non avere possibili riscontri anche parziali altrove e, viceversa, trovare risultati quantitativi così generalizzabili da essere sempre e ovunque validi (Ortalda, 2013). Il criterio non è più quindi quello della generalizzazione alla popolazione dei risultati ottenuti su un campione o la mancanza di validità dei risultati qualitativi al di fuori del contesto specifico. *Il criterio diventa la trasferibilità della conoscenza acquisita in contesti diversi.*

Per quanto riguarda il secondo elemento che caratterizza un approccio di ricerca, *il disegno della ricerca*, questi sono diversi, emersi più che altro dalle rassegne di lavori che utilizzano i metodi misti e che costituiscono la letteratura di tipo misto. Solitamente i ricercatori che impiegano i metodi misti utilizzano un disegno di ricerca che integra entrambi i dati qualitativi e quantitativi per rispondere ad una o più domande di ricerca. Tale combinazione di metodi coinvolge “la raccolta, l'analisi e l'integrazione di tali dati qualitativi e quantitativi in un singolo studio o in uno studio multifase” (Hanson et al. 2005, p. 224). Non esiste ad oggi una sola classificazione dei disegni di ricerca dei metodi misti, tuttavia sono molti quelli che negli anni hanno cercato di teorizzarli. Greene et al. (1989) hanno individuato una prima tipologia in base agli obiettivi che si vogliono raggiungere con gli studi misti. Gli obiettivi sono di seguito elencati:

- **triangolazione.** È la ragione più citata negli studi sui metodi misti e consiste nell'utilizzo più di un metodo per rispondere alla stessa domanda di ricerca (Jick, 1979). Il ricercatore in questo caso cerca convergenza dei dati per favorire la credibilità dei risultati.

- **Complementarità.** Uso di metodi in modo complementare, per confrontare similitudini e integrare differenze. La complementarità permette al ricercatore di ottenere una più profonda conoscenza del problema di ricerca e/o chiarificare un dato risultato. Sia la triangolazione che la complementarità permettono di comparare la validità dei risultati quando studi multipli producono dati comparabili (Yauch e Steudel, 2003, p. 466).

- **Sviluppo.** Uso di metodi in modo sequenziale, per passare al secondo metodo, le informazioni del primo. Ad esempio dati raccolti in uno studio quantitativo possono essere utilizzati per costruire le interviste per la parte di studio qualitativo.

- **Iniziazione.** Scoperta di contraddizioni, paradossi, nuove prospettive che possono aprire totalmente un nuovo problema di ricerca. I risultati di uno studio misto possono infatti rivelare un argomento di ricerca completamente nuovo e lanciare nuove investigazioni, che aprono le porte all'ultimo dei cinque obiettivi che portano alla realizzazione di uno studio misto.

- **Espansione.** Permette di estendere la portata e la profondità dello studio (Greene et al., 1989) a partire da risultati dettagliati ottenuti in studi precedenti. Questo metodo aiuta il ricercatore a utilizzare continuamente differenti metodi con il fine ultimo di perseguire nuove domande di ricerca.

Successivamente a questa distinzione, gli autori hanno identificato due differenti disegni di ricerca: “a componenti”, quando i diversi metodi sono utilizzati in maniera indistinta lungo il percorso di ricerca e “integrato”, quando sussiste maggiore integrazione tra i vari metodi in più fasi dell'indagine

A seguire sono Tashakkori e Teddlie (1998)⁵² a distinguere tra metodi misti e modelli misti. Nei primi si può avere un uso congiunto di strumenti qualitativi e quantitativi, anche solo in alcune fasi della ricerca; nei secondi invece tale uso congiunto si applica a tutte le fasi della ricerca, a partire dalla progettazione iniziale.

⁵² Nel 2003 aggiungono un'ulteriore diversificazione in disegni misti multipli; disegni misti concorrenti e sequenziali (entrambi distinti in modelli e metodi); i disegni con conversioni multiple dei dati; il modello misto completo. Quest'ultimo in particolare si ha quando si usano approcci misti in tutte le fasi di indagine: in fase di progettazione, ad esempio, si possono avere sia ipotesi da confermare sia domande esplorative di ricerca; la raccolta dati può essere un mix di osservazioni libere e interviste strutturate; l'analisi dei dati è sia qualitativa che quantitativa, ecc.

Una delle classificazioni più importanti è quella effettuata da Creswell e Clark (2007) nel loro manuale, nel quale individuano dodici diverse tipologie di disegni di ricerca dei metodi misti usate in letteratura. Tra queste, quattro sono le tipologie più utilizzate:

- *Triangolare/concorrente* (“convergent parallel design”, Creswell e Clark, 2011), comporta la triangolazione di dati differenti ma complementari su uno stesso argomento. Si usa solitamente per confrontare i risultati qualitativi con quelli quantitativi e viceversa. Solitamente i due approcci utilizzati hanno ugual peso, raccolta e analisi dei dati avvengono in maniera separata e i risultati si confrontano solo alla fine in fase di interpretazione. La triangolazione è uno dei metodi più utilizzati in quanto prevede l’uso congiunto di metodologie tradizionali, conosciute e consolidate.

- *Nidificato* (“Embedded design”), i dati sono prevalentemente di un tipo e vengono supportati con quelli di un altro tipo, i quali mantengono una funzione secondaria. A differenza del disegno triangolare, l’obiettivo non è quello di sfruttare entrambe le categorie di dati qualitativi e quantitativi per rispondere alla stessa domanda di ricerca, ma utilizzarne una in funzione di un’altra. In questo caso quindi, l’obiettivo non è tanto il confronto dei risultati, quanto l’integrazione.

- *Esplicativo sequenziale* (“Explanatory sequential”), in questo caso si svolge prima una fase di studio quantitativo e successivamente uno qualitativo per ottenere risultati in grado di spiegare quelli ottenuti dalla fase precedente. Vi possono essere due varianti: *modello esplicativo di follow-up* (quando il ricercatore ha bisogno di dati qualitativi per chiarire quelli quantitativi) e il *modello di selezione dei partecipanti* (quando il ricercatore ha bisogno di informazioni quantitative per selezionare in modo mirato i partecipanti a uno studio di follow-up di tipo qualitativo). In questo disegno il peso maggiore è solitamente assegnato al dato quantitativo.

- *Esplorativo sequenziale* (“Explorator sequential design”). Anche in questo caso si hanno due fasi sequenziali, solamente che la fase qualitativa viene prima ed assume maggiore importanza. Lo studio esplorativo avviene quando non sono disponibili strumenti di misurazione, teorie e conoscenze adeguate, oppure quando si vogliono approfondire aspetti salienti di un fenomeno che non è possibile ricondurre a variabili quantitative. Anche in questo caso si hanno due varianti: *modello per lo sviluppo di*

strumenti (ad esempio si realizzano dei focus group per individuare degli item da testare poi tramite questionario) e *il modello per lo sviluppo di una tassonomia* (si sviluppa, tramite studio qualitativo, una teoria emergente e successivamente si testa tramite metodologia quantitativa).

Questi disegni di ricerca differiscono tutti per tre fattori:

- *Sequenza temporale di utilizzo dei differenti metodi*: la temporalità in cui si succedono le diverse fasi, distinguono tra analisi di tipo concorrente o sequenziale. Nel caso della triangolazione, sia la raccolta dei dati che l'analisi dei risultati avviene in maniera parallela e solo alla fine si cerca una convergenza tra i risultati ottenuti dall'analisi qualitativa e da quella quantitativa. Nel disegno di ricerca esplicativo e esplorativo sequenziale, invece, i due metodi si implementano in due fasi distinte, nel quale una delle due analisi è l'approfondimento di quella precedente.

- *Peso*: occorre stabilire se l'accento vada posto più sull'approccio qualitativo o quantitativo. Tra i quattro modelli visti, solamente quello triangolare generalmente assegna pesi equivalenti a entrambi.

- *Modello di integrazione*: ovvero come i due differenti approcci utilizzati verranno integrati. Si possono congiungere i dati (come avviene nel disegno triangolare), annidarli (come in quello nidificato) o connetterli (come nei disegni sequenziali).

Infine per quanto riguarda *il metodo di ricerca* (terzo elemento che definisce un approccio di ricerca), questo include le forme della raccolta dati, il modo di analizzare tali dati e interpretarli ai fini della ricerca. Nel caso della metodologia mista, si possono utilizzare tecniche di raccolta dati sia qualitative- intervista, osservazione, lettura documenti- sia quantitative- questionari, esperimenti. Tali dati possono essere poi informazioni numeriche misurate sulla scala degli strumenti oppure registrazioni che riportano la voce dei partecipanti. Infine, i ricercatori misti interpretano sia risultati statistici, sia i temi e gli schemi che emergono dai dati.

3.3.3 Research design e percorso di ricerca

Il carattere descrittivo e esplorativo delle domande di ricerca del presente lavoro, ha richiesto la necessità di integrare il questionario quantitativo, con dati qualitativi ottenuti

tramite interviste in profondità. *L'utilizzo di un solo metodo di ricerca non permetteva, infatti, di rispondere in maniera approfondita a entrambi i quesiti.* L'utilizzo di una metodologia mista, invece, permette di generare fonti multiple di dati per la triangolazione e la connessione dei risultati, necessari per lo studio di temi nuovi non ancora approfonditi o delineati⁵³.

L'analisi quantitativa, tramite l'utilizzo della statistica descrittiva e inferenziale, ha permesso di rispondere solo in parte alle domande di ricerca, lasciando alcuni argomenti aperti. Lo studio qualitativo ha avuto quindi l'obiettivo, da un lato, di verificare la validità dei risultati ottenuti nella prima fase e dall'altro, di esplorare più in profondità alcuni temi emersi dal questionario stesso relativi alle strategie di utilizzo dei social media e all'utilizzo di questi in un'ottica di marketing internazionale.

Questo è coerente con quanto affermato da Creswell e Clark (Ortalda, 2013, pp 54-55):

“Le risposte che i disegni tradizionali offrono alle domande di conoscenza, colgono aspetti limitati di eventi solitamente complessi. In questo senso invece i metodi misti offrono un duplice vantaggio: da un lato la possibilità per il ricercatore di integrare i singoli disegni di ricerca, e dall'altro quella di osservare un evento da angolazioni diverse, cogliendo contenuti ogni volta differenti. Se è vero che la letteratura non esplicita chiaramente il tipo di problemi da affrontare con i metodi misti, essa individua le situazioni in cui tali metodi sono necessari. Allo stesso modo non è così definito il tipo di domanda che innesca una ricerca di tipo misto, piuttosto l'accento si sposta dalla domanda di ricerca, alla necessità di unire metodi differenti in modo utile ed efficace, al fine di una maggiore conoscenza.”

In linea con quanto descritto nel paragrafo precedente, **il presente studio si definisce come uno studio esplicativo sequenziale**, in particolare nella sua forma **“follow-up”**, in quanto la fase quantitativa precede la fase qualitativa di approfondimento.

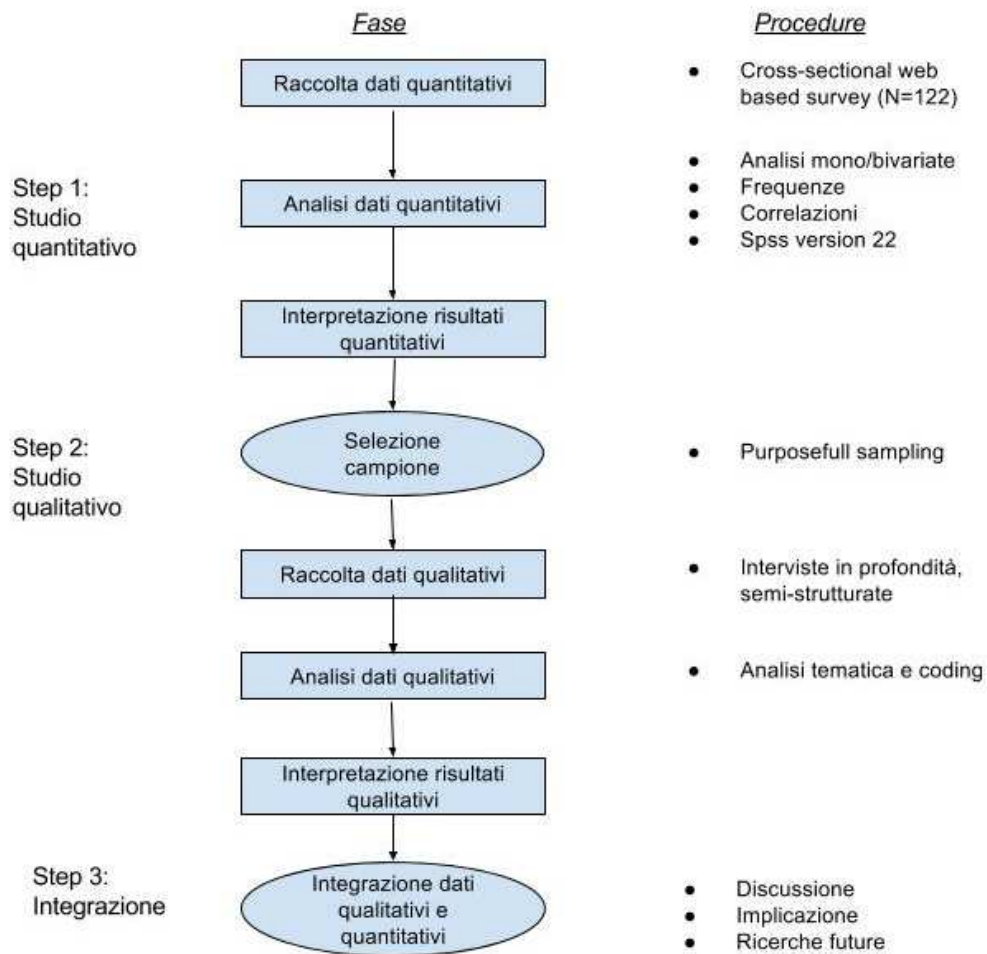
⁵³ Numerosi sono gli autori come Robey (1996), Mingers (2001), Eisenhardt (1989), Kaplan e Duchon (1988) che hanno suggerito un approccio “multi stage” e “multi method” che combinasse metodi qualitativi e quantitativi in grado di fornire una più profonda comprensione dei sistemi informativi e dell'Information Technology.

Il disegno di ricerca può essere definito “**fisso**” (Creswell e Clark, 2011), in quanto l’uso dei due approcci, qualitativo e quantitativo, è stato deciso fin dall’inizio da parte del ricercatore, ma anche “**emergente**”, in quanto i dettagli della seconda fase della ricerca sono emersi dall’interpretazione dei risultati della fase precedente. Riprendendo i tre fattori di Creswell (2013) che definiscono una tipologia di design misto, si è realizzato uno studio sequenziale, incentrato principalmente sulla fase quantitativa, alla fine della quale il ricercatore definisce il livello e le modalità con le quali i risultati qualitativi spiegano e aggiungono conoscenza ai dati quantitativi, e come tali dati si connettono tra loro per spiegare il più generale problema di ricerca.

La prima fase quantitativa ha infatti permesso di rispondere solo in parte alle due domande di ricerca, lasciando aperti soprattutto interrogativi qualitativi (“how” e “why” questions). In particolare, la seconda fase ha voluto approfondire i risultati relativi all’utilizzo dei social media in un’ottica internazionale. Tramite queste interviste si è inoltre cercato di far luce ad altri interrogativi sorti, relativi alla prima domanda di ricerca.

Il processo di ricerca (Figura 3.2) ha previsto quindi la realizzazione di due differenti fasi. Durante il primo step, il ricercatore ha progettato e implementato uno studio quantitativo, tramite la raccolta e poi la successiva analisi dei dati ottenuti dall’invio di un questionario. A partire da questi risultati, nel secondo step si è dato il via alla fase qualitativa, durante la quale si è prima definito il campione, e successivamente si sono raccolti i dati tramite interviste semi-strutturate. L’ultima fase del processo di ricerca consiste nell’integrazione dei risultati ottenuti da entrambe le fasi.

Figura 3.2: Research design e processo di ricerca



Fonte: nostra elaborazione.

CAPITOLO 4

Le PMI del Food & Beverage e i social media: i risultati dell'analisi quantitativa

L'analisi quantitativa è stata svolta come prima fase della ricerca e consiste in un'indagine cross-sectional⁵⁴, realizzata attraverso l'invio di un questionario ad un campione di PMI del settore del Food&Beverage. Tale fase ha carattere descrittivo e esplorativo, con l'obiettivo di mettere in luce l'attuale situazione esistente relativamente all'utilizzo e all'adozione dei social media tanto nel mercato domestico, quanto in quello internazionale.

Nel proseguo del capitolo verrà dapprima descritto il campione e la struttura del questionario inviato e, a seguire, prima della discussione vera e propria dei risultati, verranno presentate le analisi statistiche effettuate. A tal proposito occorre sottolineare che l'elaborazione statistica delle risposte consisterà principalmente in analisi descrittive, univariate e bivariate (correlazioni) le quali non hanno lo scopo di spiegare il nesso causale tra variabili, ma di studiare le potenziali relazioni esistenti delle variabili prese in considerazione.

4.1 Campione di imprese e struttura del questionario

L'indagine statistica ha riguardato un campione di PMI italiane appartenenti al settore del Food&Beverage. Tale settore è stato scelto per diverse ragioni.

Innanzitutto, insieme al fashion, all'automotive e all'arredamento, è uno dei settori più rappresentativi del Made in Italy all'estero. Nell'ultimo decennio infatti le esportazioni dei prodotti alimentari e delle bevande ha subito un'impennata importante, mostrando una variazione annua superiore alla media del manifatturiero e soprattutto un'inversione

⁵⁴ I dati sezionali (cross-sectional) riguardanti determinate variabili, non sono altro che delle osservazioni relative a più soggetti (individui, imprese o regioni), anche dette "unità statistiche", e misurate nello stesso periodo, senza tener conto della variabile tempo (dati longitudinali o panel data).

del saldo commerciale, che nel 2015 è diventato positivo per oltre un miliardo di euro (SACE, 2016).

Nel settore il trend di internazionalizzazione positivo è proseguito anche nell'ultimo anno. Seppur partito in ritardo rispetto ad altri settori tradizionali del Made in Italy, l'alimentare sta infatti sperimentando un rapido recupero. Nel 2015 in particolare ha potuto beneficiare degli effetti positivi collegati all'esposizione universale di Milano (EXPO), che ha promosso l'immagine dell'Italia nel mondo, ma soprattutto è stata l'occasione per far conoscere le specialità enogastronomiche nazionali a un numero elevato di turisti stranieri. Anche grazie a questo sostegno, le esportazioni del settore nel 2015 sono aumentate a un tasso del 6,5%, accelerando leggermente rispetto alla già ottima performance riscontrata dal 2010 (SACE, 2016). La crescita delle esportazioni riguardanti il settore alimentare e delle bevande è andata a contrastare la diminuzione della domanda interna, subita a partire dalla crisi che ha colpito l'economia mondiale dal 2008.

L'internazionalizzazione rappresenta quindi una leva importante per la sopravvivenza e la crescita delle aziende del settore. Il trend positivo di crescita che si è registrato nel 2015 è infatti in parte dovuto a quei comparti, come la pasta e il vino, che hanno posto un focus particolare sulla vendita nei mercati esteri, mentre quelli orientati al consumo interno, hanno mostrato maggiori difficoltà e risentito più pesantemente della crisi (Cerved, 2015).

In aggiunta, uno studio recente basato su Google Trend (Fondazione Symbola – Unioncamere – Fondazione Edison, 2015) ha mostrato come i prodotti italiani del Food & Beverage siano i prodotti più ricercati online dagli utenti stranieri. Questi dati sono indicatori del livello di attrattività che questi prodotti del Made in Italy hanno all'estero, soprattutto online. Tuttavia i pochi studi presenti nella letteratura relativamente all'uso degli strumenti del web da parte delle aziende del Food & Beverage italiane (Annunziata e Vecchio, 2013; Scorrano, 2013), hanno mostrato come queste realtà investano molto poco nel digital marketing, considerando Internet solamente come uno strumento di promozione secondario.

Il Food & Beverage rappresenta quindi un settore particolarmente interessante per il fenomeno che si vuole indagare. La Rete e i social media possono rappresentare efficaci

strumenti di marketing per queste imprese, non solo nel mercato domestico, ma anche e soprattutto in quello estero.

L'indagine ha riguardato un campione di n. 800 imprese, estratto causalmente da MINT ITALY (un database italiano facente capo al gruppo di Bureau van Dijk).

I criteri di estrazione sono stati i tre seguenti:

- sede legale all'interno del territorio italiano;
- appartenenza al settore del Food o del Beverage (facendo riferimento al codice ATECO (2007) A10 per le aziende alimentari e A11 per le bevande);
- piccola e media dimensione (ovvero imprese con numero di dipendenti inferiore a 250)⁵⁵.

L'invio del questionario è stato preceduto da un pre-test qualitativo con sei esperti e manager di aziende che si occupano della gestione dei social media. Il pre test è servito per valutare la chiarezza delle domande e la lunghezza del questionario. A seguito dei colloqui individuali avvenuti di persona o per via telefonica, si è arrivati a modificare alcune domande la cui formulazione non era risultata chiara, e ad eliminarne altre ritenute superflue.

Il questionario, è stato suddiviso nelle seguenti parti. Le domande sono state formulate sulla base degli studi in letteratura e riadattati al contesto dei social media.

- **Parte 1: Profilo aziendale.**

Le domande hanno riguardato alcune caratteristiche delle imprese del campione, quali numero di addetti, età del soggetto decisionale, vendita all'estero, presenza di una funzione marketing. *Tali variabili sono state rilevate*, non solo per avere una descrizione del campione, utile in sede di interpretazione dei risultati, ma anche *per valutare successivamente l'esistenza di qualche associazione con le variabili "adozione dei social media" e "social media use"*.

⁵⁵ Si è applicata la definizione data dalla Commissione Europea (6 maggio 2003) di *microimprese* (meno di 10 dipendenti e un fatturato o bilancio annuo inferiore ai 2 milioni di euro), *piccola impresa* (meno di 50 dipendenti e un fatturato o bilancio annuo inferiore a 10 milioni di euro), *media impresa* (meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro o un bilancio inferiore a 43 milioni di euro). In questa tesi si è tenuto conto solamente della variabile "numero dei dipendenti" per la classificazione della dimensione aziendale.

- **Parte 2: Adozione ed utilizzo dei social media.**

Obiettivo di questa parte del questionario è stato quello di descrivere le variabili relative all'adozione e all'utilizzo dei social media da parte delle PMI del campione. Si è andato quindi a indagare: il tasso di adozione, le eventuali motivazioni della mancata adozione, la fase di adozione e le strategie di utilizzo. Quest'ultime sono state valutate in termini di: obiettivi assegnati ai social media, tipologie di social media utilizzate, gestione della presenza e dei contenuti pubblicati.

- **Parte 3: Fattori influenti sul livello di utilizzo dei social media**

Sono le domande relative ai 7 costrutti del TOE di cui si è discusso nel capitolo precedente (Figura 3.1): vantaggi percepiti, complessità, compatibilità, supporto del top management, competenza organizzativa, pressione competitiva, servizi di supporto. Ciascun costrutto è stato operazionalizzato tramite l'utilizzo di item multipli valutati su una scala Likert da 1 a 5. Le misure utilizzate per tali costrutti sono state riprese dalla letteratura, e adattate al contesto dei social media. In tabella 4.1 sono elencati tutti gli items considerati per ciascun costrutto e le fonti dalle quali sono stati tratti. *L'obiettivo di questa parte di questionario è stato quello di individuare quali fattori sono correlati al il livello di utilizzo dei social.*

- **Parte 4: social media marketing internazionale.**

Tale parte del questionario è stata rivolta alle imprese che vendono i propri prodotti all'estero e contiene domande *relative all'adattamento dei social media a livello internazionale*: lingua di pubblicazione, creazione o meno di profili specifici per i mercati esteri di destinazione e di contenuti ad hoc per tali profili.

Tabella 4.1: descrizione delle variabili del modello: item e fonti

	Variabile	Items	n. items	Source
TECHNOLOGY	Relative advantage	<ul style="list-style-type: none"> - I social media consentono di migliorare la competitività aziendale - I social media consentono di migliorare la profittabilità dell'azienda - I social media consentono di estendere geograficamente il mercato di sbocco - L'utilizzo dei social media consente di conoscere meglio i client e i concorrenti - L'utilizzo dei social media consente di migliorare l'immagine e la reputazione del brand - L'utilizzo dei social media consente di ridurre i costi della comunicazione verso il mercato. 	6	<i>Al-Qirim (2007) Grandon e Pearson (2004) Ghobakhloo et al. (2011a)</i>
	Complexity	<ul style="list-style-type: none"> - L'uso dei social media è complesso - La generazione dei contenuti da pubblicare sui social media richiede un grosso sforzo - L'utilizzo dei social media richiede grossi investimenti iniziali - La misurazione dei risultati crea problemi - L'integrazione dei social media nella strategia di comunicazione aziendale non è stata semplice 	5	<i>Gadner and Amoroso (2004) Sonnenwald et al. (2001), Gangwar et al., 2015</i>
	Compatibility	<ul style="list-style-type: none"> - I social media si adattano bene allo stile comunicativo dell'impresa - I social media sono funzionali al tipo di contenuto che l'azienda vuole trasmettere 	2	<i>Al-Qirim (2007) Grandon e Pearson (2004) Ghobakhloo et al. (2011a) Gangwar et al., 2015</i>
ORGANIZATION	Top management support	<ul style="list-style-type: none"> - Il vertice aziendale è aperto alla condivisione e allo scambio di informazioni con l'esterno - Il vertice aziendale è convinto dell'importanza strategica della presenza aziendale sui social media - Il vertice aziendale è propenso ad accettare i rischi derivanti dalla presenza sui social media - Il vertice aziendale è disposto ad investire risorse (finanziarie ed umane) nella gestione dei social 	4	<i>Ghobakhloo et al. (2011a) Oliveira e Martins (2010)</i>
	Organizational competency	<ul style="list-style-type: none"> - In azienda c'è personale dedicato esclusivamente alla gestione dei social - L'azienda mette a disposizione sufficienti risorse finanziarie per la gestione dei social - In azienda sono stati fatti corsi di formazione sulla gestione dei social - in azienda c'è un approccio strutturato alla gestione dei social 	4	<i>Lin e Lin (2008) Tan et al. (2007) Zhu e Kraemer (2005)</i>

ENVIRONMENT	Competitive pressure	<ul style="list-style-type: none"> - I nostri competitors sono presenti sui social media - La presenza sui social può apportare vantaggi competitivi nel nostro settore 	2	<i>Lin e Lin (2008)</i> <i>Tan et al. (2007)</i>
	Support service	<ul style="list-style-type: none"> - Vi sono aziende specializzate nell'offerta di servizi digital alle imprese del nostro settore - Le aziende di servizi forniscono un adeguato supporto per lo sviluppo della presenza online 	2	<i>Al-Qirim (2007)</i> <i>Thong (2001)</i>

Fonte: nostra elaborazione.

Il questionario è stato somministrato online al campione di imprese selezionato, a partire dal gennaio 2016. Il link al questionario è stato accompagnato da una email di presentazione del progetto di ricerca, seguito da una richiesta di partecipazione. A marzo 2016 è stata effettuata una re-call per sollecitare le imprese che non avevano ancora risposto. Per garantire la qualità e l'affidabilità delle risposte, ai rispondenti è stato garantito l'anonimato. I destinatari del questionario sono stati i social media manager (laddove tale figura è presente in azienda) o in alternativa chi si occupa della loro gestione.

Dal primo invio, su un totale di n. 800 imprese contattate, n.122 sono stati i questionari consegnati completi ed utilizzabili ai fini dell'analisi statistica, per un tasso di risposta del 15%. Ai fini della valutazione della rappresentatività del campione si è andati a verificare l'esistenza del cosiddetto "errore di non risposta" (non response bias), derivante dalla mancata risposta di una parte del campione. Il metodo standard per la valutazione di tale errore consiste nel paragonare le risposte ricevute per prime, con quelle ottenute in un secondo momento. In questo modo coloro che hanno risposto tardivamente possono essere considerati un campione di non-rispondenti rispetto al primo e quindi statisticamente rappresentativi del secondo. L'errore di non risposta (*non respons bias*, Armstrong e Overton 1977; Weiss e Heide 1993) è stato quindi valutato tramite un t-test per comparare le prime risposte con le ultime. Il campione è stato suddiviso in due: "early responses", comprensive del 75% delle prime risposte ottenute (91 questionari); "late responses", contenenti l'ultimo 25% di risposte ricevute (31). Sono stati quindi comparati i due gruppi individuati su tutte le variabili del questionario e il test non ha mostrato

nessuna differenza significativa (valori superiori allo 0,05). Il campione può quindi ragionevolmente essere ritenuto rappresentativo.

4.2 Analisi dei dati e risultati

L'analisi dei dati del questionario è partita dalla realizzazione della matrice dei dati, all'interno della quale ciascuna domanda del questionario è stata trasformata in variabile e codificata. Per le successive operazioni sulle variabili e l'intero processo di analisi dei dati è stato utilizzato il software statistico SPSS (Statistical Package for Social Science), nella versione IBM SPSS Statistics 22. L'analisi dei dati viene di seguito descritta, mantenendo la suddivisione per tematiche seguita in sede di somministrazione del questionario.

4.2.1 Descrizione del campione

In Tabella 4.2 sono elencate le frequenze relative alle variabili demografiche che descrivono il campione.

Per quanto riguarda la dimensione aziendale delle imprese del campione, questo *è in prevalenza composto da microimprese (57%), a seguire piccole imprese (37%) e in minima parte da imprese di media dimensione (6%)*. Tale composizione del campione riflette parzialmente la situazione italiana del settore, costituito in prevalenza da imprese con un numero di addetti inferiori a 10. Nel settore dell'alimentare e delle bevande è infatti predominante la classe dimensionale più piccola, con un numero di microimprese (addetti in numero inferiore a 9) estremamente elevato (87%) rispetto alle piccole (11,4%), medie (1,4%) e grandi imprese (0,2)⁵⁶.

Relativamente all'età del soggetto decisionale, *nella maggior parte delle imprese (58%) si ha un rappresentante di età compresa tra i 40 e i 60 anni*. Il restante 42% è invece equamente suddiviso tra aziende governate da figure giovani, con età inferiore ai 40 anni, oppure da imprenditori più esperti in età avanzata, superiore ai 60 anni.

⁵⁶ Nostre elaborazioni dati Istat (2014, ultimo anno disponibile).

La percentuale delle imprese che hanno dichiarato di avere una funzione marketing distinta da quella commerciale è piuttosto bassa (30%). Tale caratteristica del campione potrebbe influire sulle strategie di adozione ed utilizzo dei social media, in quanto indubbiamente la mancanza di una funzione marketing fa presupporre anche la mancanza di un team dedicato alla gestione dei social e degli strumenti del web 2.0, e più in generale una limitata sensibilità/propensione alla comunicazione di marketing.

Infine, il 78% delle imprese del campione afferma di vendere all'estero, in particolare tramite il ricorso a modalità di esportazione indiretta, vendendo i propri prodotti a distributori, importatori e concessionari esteri (si veda la Tabella n 4.3). Solamente in alcuni casi le imprese ricorrono a una rete di vendita propria, con 2 casi su 95 che affermano di aver costituito una propria filiale estera. Infine, è interessante notare come la vendita online per i mercati esteri sia ancora poco sviluppata (16%)

Riassumendo, il campione è costituito prevalentemente da imprese di piccolissima dimensione, export-oriented, con soggetti decisionali abbastanza maturi nell'età e con una limitata strutturazione dell'attività di marketing.

Tabella 4.2: Composizione del campione

	Frequenza assoluta	Frequenza relativa
Dimensione aziendale		
Micro imprese	70	57%
Piccole imprese	46	37%
Medie imprese	8	6%
<i>Totale</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>
Età soggetto decisionale		
Inferiore a 40 anni	25	21%
Tra i 40 e i 60 anni	72	58%
Maggiore di 60 anni	26	21%
<i>Totale</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>
Vendita estero		
Sì	95	78%
No	27	22%
<i>Totale</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>
Funzione Marketing		
Sì	37	30%
No	85	70%
<i>Totale</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>

Fonte: nostra elaborazione.

Tabella 4.3: Modalità di vendita all'estero⁵⁷

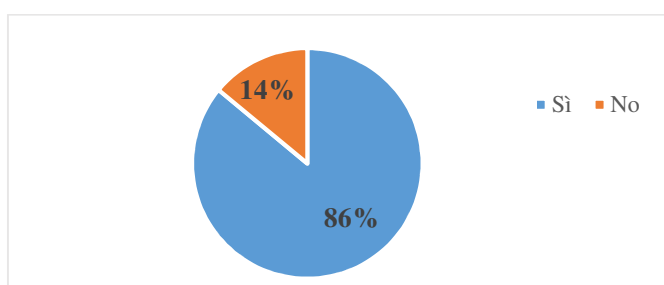
	N. casi	% (su un totale di 95 aziende esportatrici)
Vendita attraverso importatori distributori	59	62%
Vendita attraverso concessionari esteri	46	48%
Rete di vendita propria	18	19%
Web	15	16%
Filiale estera	2	2%

Fonte: nostra elaborazione.

4.2.2 Adozione ed utilizzo dei social media

L'adozione dei social media è stata misurata in termini di possesso di un account aziendale su almeno un social network. Come si può vedere dalla figura 4.1 *il tasso di adozione risulta essere particolarmente elevato*, con l'86% delle imprese che affermano di essere presenti su tali piattaforme. Solamente n.17 aziende del campione hanno risposto negativamente alla domanda sull'adozione dei social media, indicando come principali motivi la ridotta importanza per il business aziendale, la mancanza di tempo e di risorse finanziarie (Figura 4.2).

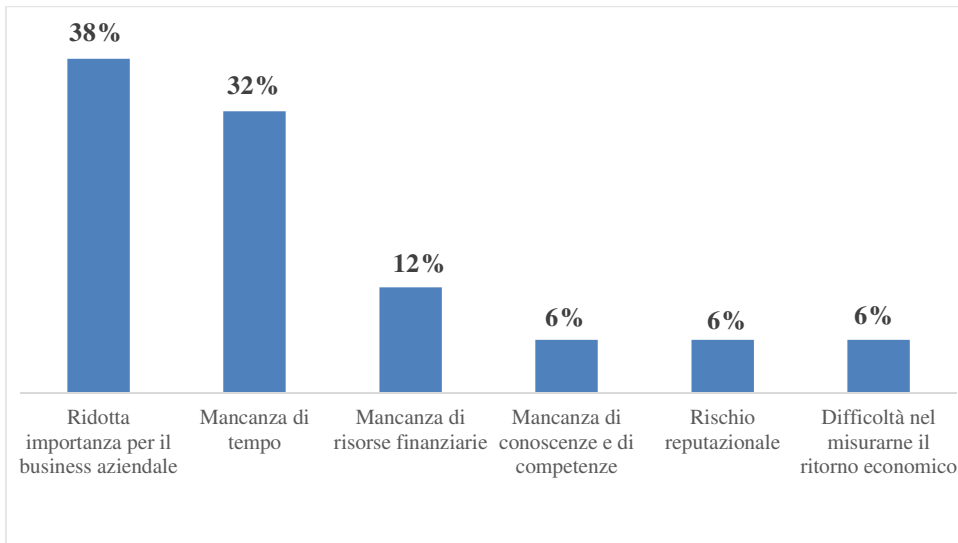
Figura 4.1: L'azienda è presente sui social media?



Fonte: nostra elaborazione.

⁵⁷ I rispondenti potevano scegliere tra più modalità, per questo la somma delle frequenze assolute e relative non è 100%. Poiché ciascuna modalità è stata trattata come una variabile dicotomica che misurasse la presenza o la non presenza della modalità di vendita all'estero, in tabella vengono riportate solamente le frequenze relative della variabile "modalità presente".

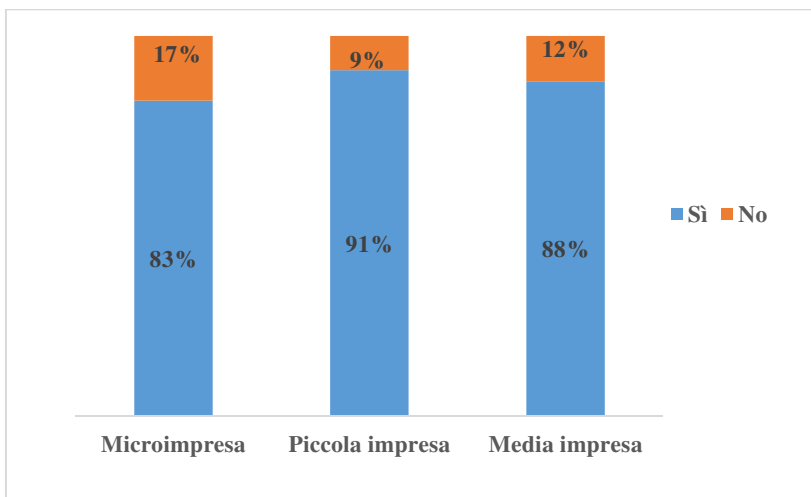
Figura 4.2: Motivi della mancata adozione



Fonte: nostra elaborazione.

Dalla figura 4.3 emerge inoltre che la percentuale maggiore di imprese non utilizzatrici rientra nella classe dimensionale più piccola. Questo lascerebbe presupporre che la dimensione aziendale sia in qualche modo legata alla scelta di adottare o meno i social media.

Figura 4.3: Adozione dei social media per dimensione aziendale



Fonte: nostra elaborazione.

Per approfondire tale relazione si è effettuata un'analisi di connessione⁵⁸, la quale però *non ha mostrato l'esistenza di un'associazione significativa tra le variabili "adozione dei social media" e "dimensione aziendale"*. Il test inferenziale della significatività della relazione tra due variabili qualitative è rappresentato dal Chi-Quadrato⁵⁹, la cui formula è di seguito riportata.

$$\chi^2 = \sum_{ij} \frac{(FrequenzeO_{ij} - FrequenzeI_{ij})^2}{FrequenzeI_{ij}}$$

Dalla tabella 4.4 emerge che il test del Chi-quadrato ha portato ad un p-value di 0,478, quindi si può affermare che non esiste un'associazione significativa tra le due variabili.

Il test del Chi-Quadrato è stato poi realizzato per verificare la connessione tra l'adozione dei social media e altre tre variabili demografiche: età del manager, funzione marketing e vendita all'estero. I test, sono tutti risultati non significativi con un p-value maggiore di 0,05 (Vedi Tabella 4.4). Per cui non esistono significative differenze tra gli user e i non user in termini di numero di addetti, età del soggetto decisionale, vendita all'estero e presenza di una funzione marketing.

Tabella 4.4: Analisi di connessione con "adozione dei social media"

	Chi-quadrato (valore)	Gradi di libertà	Sign.asintotica bilaterale
Dimensione	1,475	2	0,478
Età del soggetto decisionale	2,624	2	0,269
Funzione marketing	0,432	1	0,511
Vendita all'estero	0,608	1	0,436

Fonte: nostra elaborazione.

⁵⁸ Tale analisi rende possibile testare se tra due variabili qualitative esiste un'associazione significativa, cioè se determinate modalità della prima variabile tendono a manifestarsi più frequentemente in corrispondenza di determinate modalità della seconda variabile.

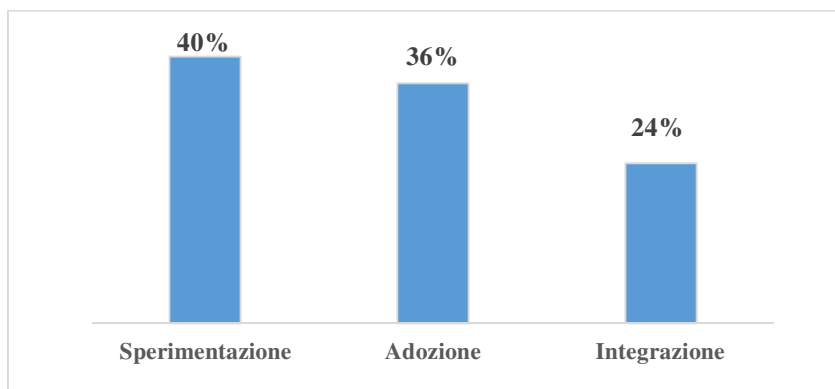
⁵⁹ Tale test prevede il confronto tra la cross-tab osservata e la cross-tab di indipendenza (associazione = 0); maggiore la distanza tra queste due cross-tab, più forte è l'associazione tra le due variabili. Il Chi-quadrato rappresenta proprio una misura di distanza della tabella di contingenza osservata dalla tabella di contingenza di indipendenza. Il chi-quadrato calcolato viene comparato con il valore corrispondente della distribuzione del chi-quadrato con grado di libertà (df) pari a (#righe-1*#colonne-1). Se $\chi^2_{calcolato} > \chi^2_{df}$, e quindi il p-value è inferiore a .05, si rigetta l'ipotesi nulla di non esistenza di relazione e si conclude che esiste un'associazione significativa tra le due variabili. Nel caso contrario di p-value maggiore a 0.05, si accetta l'ipotesi nulla di non esistenza di una relazione significativa

Per valutare la fase di adozione dei social media all'interno delle imprese del campione, si è fatto riferimento ai modelli di adozione e diffusione dell'IT (Thompson, 1965; Pierce e Delbecq, 1977; Tornatzky and Fleischer, 1990; Rogers, 1983, 2003). Questi prevedono una serie di stadi che vanno dalle decisioni di pre-adozione fino all'intera implementazione e integrazione della tecnologia. In particolare, si è chiesto alle aziende di indicare in quale fase di adozione esse si riconoscessero di più tra le tre seguenti:

- *sperimentazione*: avvio di progetti spot volti a testare l'efficacia e praticabilità delle iniziative sui social;
- *adozione*: utilizzo consapevole dei social finalizzato al raggiungimento di dati obiettivi aziendali;
- *integrazione*: uso esteso e consolidato dei social, ormai pienamente integrati nella strategia di marketing aziendale.

Nonostante l'elevato tasso di adozione registrato, la maggioranza delle imprese del campione (40%), afferma di trovarsi ancora in una fase di sperimentazione. Il 36% è invece in una fase più avanzata e consapevole, in cui si presuppone l'assegnazione di obiettivi prefissati all'utilizzo del mezzo. Infine, solo una piccola parte (24%) ha affermato di trovarsi in una fase di integrazione dei social all'interno della strategia di marketing (Figura 4.4).

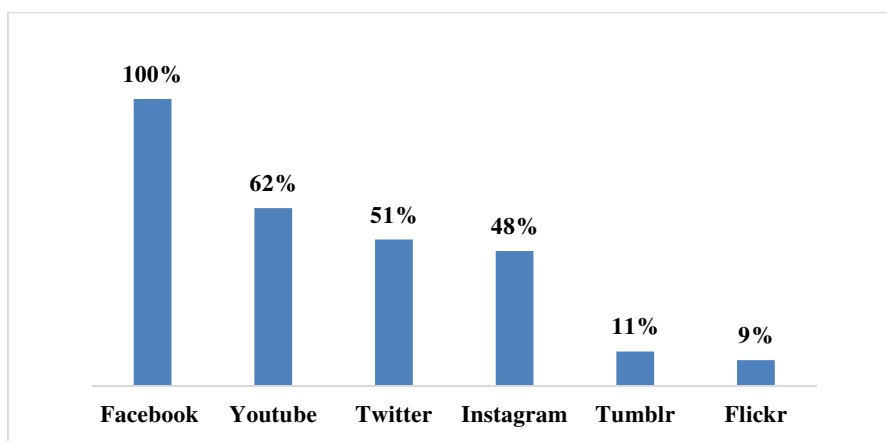
Figura 4.4: Fasi di adozione dei social media



Fonte: nostra elaborazione.

In figura 4.5 sono rappresentate le percentuali di utilizzo dei differenti social media. Come si può notare, tutte le imprese che hanno adottato i social media (105), sono presenti su Facebook, il quale, in linea con gli studi precedenti, si conferma come il social media più utilizzato (He et al., 2015; Lagrosen e Grundèn, 2014; Ainin et al., 2014). In seconda e terza posizione, si hanno rispettivamente YouTube (presente nel 62% dei casi) e Twitter (51%). Interessante è notare l'ampia diffusione di Instagram (45%), il quale supera di gran lunga le percentuali di altri social "visuali" presenti però da più tempo nel mercato, come Tumblr (11%) e Flickr (9%).

Figura 4.5: Social media più utilizzati



Fonte: nostra elaborazione

Le aziende sono presenti mediamente su 3 social media differenti. Più specificatamente il 43% del campione utilizza un numero di social media inferiore a 3, mentre il 32,4% afferma di utilizzare dai 4 ai 6 social media. Questi risultati sembrerebbero dunque riflettere un elevato utilizzo da parte delle aziende. In realtà, sulla base delle considerazioni effettuate nel capitolo precedente, non si reputa il numero dei social media sufficientemente indicativo del livello di utilizzo. A tal fine, si è deciso di costruire un indicatore diverso per valutare il livello di utilizzo dei social media da parte delle aziende. *Tale indicatore è stato costruito integrando, da un lato, il numero dei social media utilizzati e dall'altro, l'intensità di utilizzo.* Considerando queste due

variabili è stata creata una nuova variabile denominata “**Social Media Use**”, data dalla somma dei social media che l’intervistato sostiene di utilizzare con un’intensità almeno pari a 4. Quindi, dato che si sono presi in considerazione sei social media e per ognuno è stata valutata la frequenza con una scala da 1 a 5, l’indicatore può oscillare fra un range di 0 e 6, dove zero indica che l’azienda utilizza poco i social media, mentre sei indica che l’azienda ne effettua un ampio uso⁶⁰.

Uno dei sotto-obiettivi dell’analisi consiste nel verificare l’esistenza di eventuali relazioni tra la variabile “Social Media Use” e le variabili di descrizione del campione: dimensione, età del soggetto decisionale, vendita all’estero e presenza della funzione marketing. A tal fine, nel caso dimensione aziendale ed età del soggetto decisionale si è realizzata una one way ANOVA, tecnica di analisi bivariata tra una variabile qualitativa e una variabile quantitativa continua. Senza soffermarsi sulle analisi, ciò che è emerso da entrambe è che non si può rifiutare l’ipotesi nulla H_0 (medie tutte uguali) a causa di un p-value superiore allo 0,05. *Non esiste quindi una relazione significativa tra la variabile “Social Media Use” e le due variabili qualitative “dimensione aziendale” e “età del soggetto decisionale”.*

Nel caso invece delle due variabili “funzione marketing” e “vendita all’estero” si è effettuato un t-test semplice, in quanto le due variabili presentano solamente due gruppi (“sì” e “no”). In questo caso, il t-test ha mostrato per entrambe le variabili descrittive una media dell’indicatore “Social Media Use” significativamente diversa (il t-test ha mostrato per entrambe le relazioni un p-value inferiore allo 0,05)⁶¹. Lo stesso avviene nel caso della funzione marketing dove la differenza è però minore.⁶² Le medie dei gruppi sono quindi significativamente differenti tra loro ed *esiste una relazione tra la variabile “Social Media Use” e le variabili “funzione marketing” e “vendita all’estero”.* In tabella 4.5 sono riassunte le variabili descrittive di gruppo.

⁶⁰ Si ipotizzi ad esempio il caso di un’azienda che utilizza solo due social network. Nello specifico quest’azienda utilizza Instagram “poco”, che corrisponde ad un punteggio di 3, e Facebook “molto”, che corrisponde a 5. In questo caso il valore dell’indicatore Social Media Use, assume il valore di 1.

⁶¹ Nello specifico, il valore della media delle imprese che vendono all’estero è di 1,43, mentre quelle che non vendono oltre confine è di 0,77.

⁶² Nello specifico, la media per le imprese dotate di funzione marketing è 1,64; mentre per le imprese che non ce l’hanno, la media è di 1,14.

Tabella 4.5: Statistiche descrittive di gruppo

	Vendita all'estero	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
Social media use	No	22	0,77	1,151	0,246
	Sì	83	1,43	0,990	0,109
	Funzione marketing	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
Social media use	No	72	1,14	1,011	0,119
	Sì	33	1,64	1,084	0,189

Fonte: nostra elaborazione.

La tabella 4.6 indica l'importanza degli obiettivi associati ai social media da parte delle aziende del campione. Gli obiettivi considerati sono stati tratti dalla letteratura di riferimento, così come sono emersi dalla analisi tematica della review. Ai primi posti prevalgono obiettivi di tipo promozionale, quali lo sviluppo dell'immagine dell'impresa e la diffusione di informazioni riguardanti l'azienda, i suoi prodotti e le sue iniziative. Il terzo posto è occupato invece da un obiettivo particolare, "l'aumento del traffico al sito web aziendale" che sottende una volontà di integrazione tra i vari canali web, sottolineando la maggiore importanza data al sito, piuttosto che ai social media, i quali anche in questo caso hanno funzione di supporto ad un altro canale di comunicazione. Infine, dal quarto posto in poi si collocano obiettivi legati al target di riferimento (risposta ai reclami, raccolta informazioni sui clienti, sviluppo relazione con i clienti), l'individuazione di opinion leader e di influencer del settore e la vendita diretta dei prodotti.

Tabella 4.6: Obiettivi più importanti assegnati ai social media

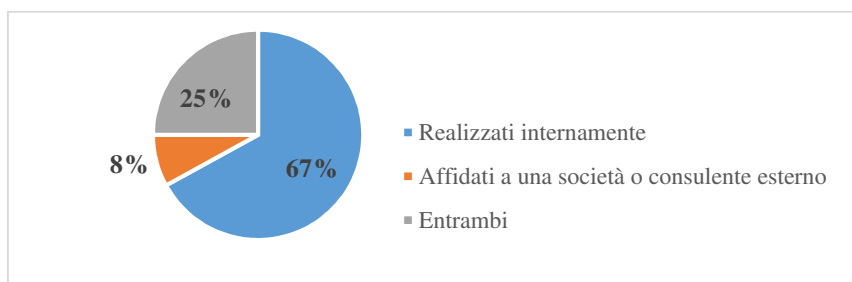
Pos.	Obiettivi
1°	Sviluppare immagine dell'impresa e dei suoi prodotti
2°	Fornire informazioni sull'azienda, sui prodotti e sulle sue iniziative
3°	Aumento del traffico al sito web aziendale
4°	Sviluppare relazioni con i clienti
5°	Individuare opinion leader e influencer del settore
6°	Rispondere ai reclami e alle domande dei clienti
7°	Raccogliere informazioni sui clienti
8°	Vendere direttamente i prodotti

Fonte: nostra elaborazione.

Relativamente alla gestione dei social media si sono poste due differenti domande: “chi si occupa della scelta dei contenuti da postare?” e “chi si occupa della gestione propriamente operativa (es. pubblicazione dei post, risposta ai commenti, verifica dei risultati, ecc.)?”. I risultati relativi a queste variabili sono mostrati rispettivamente in Figura 4.6 e 4.7. ***Nella maggioranza dei casi (67%) i contenuti vengono realizzati internamente all’azienda, senza il ricorso ad agenzie o consulenti esterni.***

La gestione operativa mette in luce un aspetto importante: ***il 36% delle imprese ha indicato che è l’imprenditore stesso ad occuparsi direttamente della gestione dei social media; a seguire il 28% lo affida alla funzione marketing (ovviamente laddove sia presente) e il 23% afferma di non avere in azienda un addetto particolare.*** Questi risultati mettono quindi in luce come non ci sia in azienda una figura o un team appositamente pensato per la gestione dei canali social.

Figura 4.6: Gestione e scelta dei contenuti



Fonte: nostra elaborazione.

Figura 4.7: Gestione operativa dei social media



Fonte: nostra elaborazione.

4.2.3 Fattori influenti sull'utilizzo dei social

Questa parte di analisi va a testare il modello del TOE applicato ai social media, presentato in tabella 4.1. La variabile dipendente è rappresentata dalla variabile “Social Media Use”, mentre le variabili indipendenti sono rappresentate dai sette costrutti considerati.

Ai fini di valutare l'efficacia della scala nel misurare effettivamente i costrutti preposti, si è ricorso ad una serie di analisi volte a valutare l'affidabilità (grado di accordo o coerenza tra misurazioni indipendenti dello stesso costrutto) e la validità (grado in cui uno strumento misura ciò che dice di misurare di essa).⁶³ Per quanto riguarda la cosiddetta “content validity”, ovvero la validità del contenuto dei costrutti, questa è in parte assicurata dalla formulazione delle domande e degli items sulla base della letteratura.⁶⁴ Gli items inclusi nella scala, sebbene non ancora applicati al contesto dei social media, sono infatti stati già analizzati nella letteratura accademica relativa ad Internet e all'ICT.

Per valutare invece l'attendibilità della scala si è deciso di ricorrere alla cosiddetta “analisi degli elementi” (o più generalmente analisi delle domande) che prevede due differenti misurazioni: la correlazione elemento-scala e la coerenza interna della scala (alfa di Cronbach). Il ricercatore a seguito dell'analisi combinata di questi indici, decide solitamente quali sono gli items da scartare.

*La correlazione elemento-scala*⁶⁵ serve per individuare gli elementi della scala che non sono coerenti con gli altri. Il valore di correlazione elemento-scala è accettabile se

⁶³ Va sottolineato che l'obiettivo della tesi non è la costruzione e la validazione di una scala per la valutazione di un atteggiamento o un costrutto, in quanto questi sono già stati testati in letteratura. La scala in questo caso è un aspetto della ricerca, e si segue l'approccio semplificato della tecnica delle scale descritto da Corbetta (2003) che prevede la copresenza nello stesso strumento di rilevazione (il questionario) di più scale piuttosto semplici, contenenti un numero di item ridotti, per i quali non serve soffermarsi sui controlli di validità. Ovviamente per questo motivo l'ambito di applicazione della scala è circoscritto alla specifica popolazione studiata.

⁶⁴ La scala risulta infatti più valida (cioè con una maggiore capacità di rilevare effettivamente la proprietà sottostante per la quale è stata costruita) se le affermazioni che essa contiene vengono effettivamente formulate dopo che sono stati individuati su piano teorico i differenti aspetti dei concetti da rilevare (Corbetta, 2003).

⁶⁵ Si calcola per ogni soggetto il punteggio su tutta la scala (somma o valore medio) e si calcola il coefficiente di correlazione fra questo punteggio e il punteggio su ogni singolo item. Se le due variabili covariano il coefficiente assume un valore elevato (variabile tra -1 e 1), altrimenti i valori del coefficiente si approssimano allo 0. In pratica il coefficiente di correlazione elemento-scala dice se il punteggio di ogni singolo elemento si muove nella stessa direzione del punteggio globale che tiene conto di tutti gli altri elementi.

superiore allo 0,40. Dall’analisi dei dati emerge un indice di correlazione elemento-scala superiore a 0,40 per tutti gli items di tutti i costrutti, fatta eccezione per la dimensione “pressione competitiva”.

La *coerenza interna della scala* sta invece ad indicare se esistano elementi della scala che non siano coerenti con gli altri. L’indice utilizzato in questi casi è il Cronbach alfa che si basa sulla matrice di correlazione fra tutti gli elementi e il loro numero.⁶⁶ Solitamente si accetta la scala per valori di α maggiori di 0,70 (Nunnally, 1978). Come è mostrato in tabella 4.7, gli indici Cronbach alfa risultano maggiori del valore soglia 0,70 in tutti i costrutti, fatta eccezione per il costrutto “pressione competitiva”.

Si può quindi affermare che le domande relative a sei costrutti su sette, sono discretamente affidabili nella valutazione delle dimensioni del TOE prese in considerazione. Per quanto riguarda il costrutto “pressione competitiva”, questo non soddisfa i valori soglia né della correlazione elemento-scala, né della coerenza interna. A questo punto si è scelto di eliminare tra i due item considerati, quello che mostra al proprio interno una deviazione standard minore. Così facendo la variabile “pressione competitiva” è costituita da un solo item: *“la presenza sui social media permette di ottenere un vantaggio competitivo nel nostro settore”*. In tabella 4.7 sono riassunte le misure descrittive dei costrutti del TOE, con il relativo Cronbach Alfa.

Tabella 4.7: Misure descrittive dei costrutti TOE.

Costrutto	N items	Cronbach α	Media
Vantaggi percepiti	6	0,863	3,698
Complessità	5	0,736	3,211
Compatibilità	2	0,877	3,486
Competenza organizzativa	4	0,792	2,190
Top Management support	4	0,870	3,521
Servizi di supporto	2	0,763	3,271
Pressione competitiva*	2	0,157	3,800

*la pressione competitiva è stato ridotto ad un singolo item con media 4

Fonte: nostra elaborazione.

⁶⁶ La formula standardizzata è la seguente:

$$\alpha = \frac{n\bar{r}}{1 + \bar{r}(n - 1)}$$

dove n= numero elementi della scala, \bar{r} = correlazione media degli items

L’alfa di Cronbach è un indice positivo che oscilla tra 0 e 1; più alti sono i valori, maggiore è la coerenza interna della scala.

Come si può vedere dalla tabella, la dimensione “vantaggi percepiti” e “top management support” mostrano la media più elevata. Questo sta ad indicare che le imprese considerano i social media come portatori di importanti benefici in termini di comunicazione, maggiore competitività aziendale, profittabilità, mercati di sbocco raggiungibili, conoscenza del cliente e miglioramento immagine aziendale. Allo stesso modo le imprese del campione sembrano essere gestite da vertici aziendali aperti al cambiamento, all’innovazione e disposti ad investire in questi nuovi mezzi di comunicazione.

Infine, per testare l’esistenza di una relazione tra le variabili del TOE e la variabile “Social Media Use” si è ricorso allo studio delle correlazioni tramite l’utilizzo del Coefficiente di Pearson.

Per semplicità si è lavorato con analisi univariate e bivariate senza ricorrere ai principi della statistica multivariata. Di conseguenza, sono state create delle nuove variabili da utilizzare come variabili indipendenti per accorpate le sette dimensioni alla base del TOE attraverso la somma dei punteggi di ciascun item, per ciascun costrutto.

In questo caso si è deciso di procedere con lo studio dei coefficienti di correlazione tra le 7 variabili del TOE, che si considerano variabili indipendenti, e l’indicatore “Social Media Use”. Per valutare la forza di una relazione fra due variabili cardinali, come in questo caso, si utilizza il coefficiente di correlazione r , (coefficiente di correlazione di Pearson⁶⁷).

Inoltre, per approfondire la significatività della correlazione l’indice di Pearson è stato sottoposto a test inferenziale. Si è proceduto quindi con il calcolo della matrice di correlazione fra i punteggi somma delle variabili che costituiscono le scale del TOE e l’indicatore “Social Media Use”.

⁶⁷ La formula del coefficiente di correlazione è la seguente:

$$r: \frac{\sum(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2 \sum(Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Il coefficiente di correlazione di Pearson può variare tra -1 (correlazione negativa perfetta), zero (assenza di correlazione) e +1 (correlazione positiva perfetta) ed in genere valori $> |0,50|$ indicano una correlazione di elevata intensità tra le due variabili.

Come si può vedere in tabella, il test di significatività a due code ha mostrato l'esistenza di 5 correlazioni lineari significative ($r > 0,30$; $p\text{value} < 0,01$).

Tabella 4.8: Matrice di correlazione tra le variabili del TOE e l'indicatore "Social Media Use".

		Social Media Use
Social Media Use	Correlazione di Pearson	1
	Sign. (a due code)	
	N	105
VSVantaggiPercepiti	Correlazione di Pearson	,341**
	Sign. (a due code)	,000
	N	105
VSComplessità	Correlazione di Pearson	-,139
	Sign. (a due code)	,158
	N	105
VSCompatibilità	Correlazione di Pearson	,392**
	Sign. (a due code)	,000
	N	105
VSTopManagement	Correlazione di Pearson	,348**
	Sign. (a due code)	,000
	N	105
VSCompOrganizzativa	Correlazione di Pearson	,308**
	Sign. (a due code)	,001
	N	105
VPressCompetitiva	Correlazione di Pearson	,218*
	Sign. (a due code)	,026
	N	105
VSServiziSupporto	Correlazione di Pearson	,161
	Sign. (a due code)	,101
	N	105

***La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Fonte: nostra elaborazione.

I risultati indicano che *l'utilizzo dei social media è significativamente correlato con i vantaggi percepiti derivanti dall'utilizzo* (H1 confermata), *con la compatibilità* (H3 confermata), *con il supporto da parte del top management* (H4 confermata), *con la*

competenza organizzativa (H5 confermata) e con *la pressione competitiva* (H6 confermata). Le altre due variabili (complessità e servizi di supporto) sono risultate non essere significative. Di conseguenza le ipotesi H2 e H7 non sono supportate dai dati empirici.

Tabella 4.9: risultati delle ipotesi

Ipotesi		Risultato
H1	I vantaggi relativi percepiti sono correlati positivamente con il livello di utilizzo dei social media da parte delle imprese	Supportata
H2	La complessità percepita relativamente all'utilizzo dei social media è correlata negativamente al livello di utilizzo dei social media da parte dell'impresa	Non supportata
H3	La compatibilità è correlata positivamente con il livello di utilizzo dei social media da parte dell'impresa	Supportata
H4	Il supporto del top management è correlato positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa	Supportata
H5	La competenza organizzativa è correlata positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa	Supportata
H6	La pressione competitiva è correlata positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa	Supportata
H7	La presenza di servizi di supporto è correlata positivamente all'utilizzo dei social media da parte dell'impresa	Non supportata

Fonte: nostra elaborazione.

4.2.4 Social media marketing internazionale

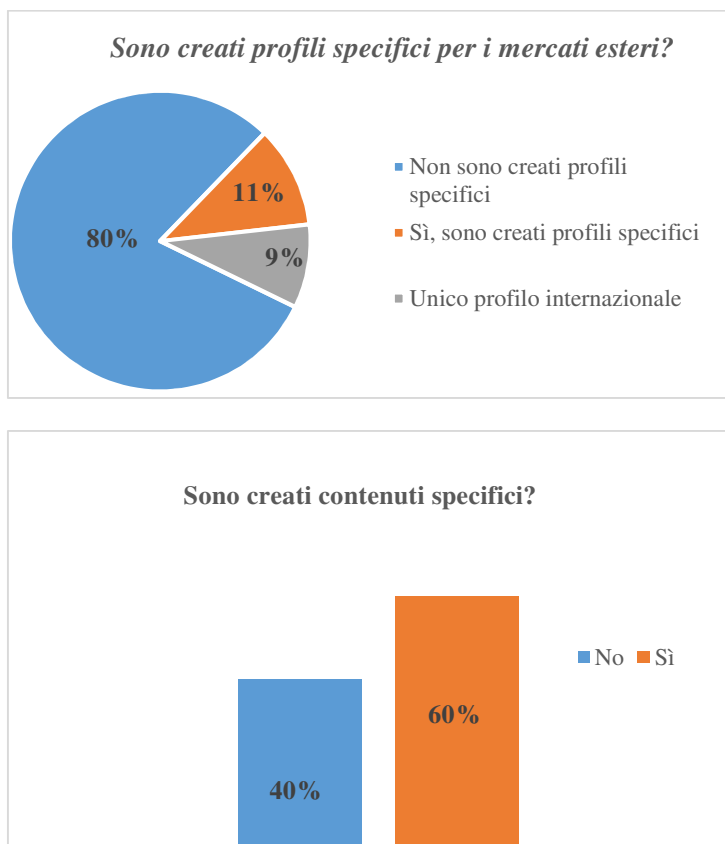
Tali domande sono state rivolte alle imprese che vendono all'estero i propri prodotti, con lo scopo di individuare alcune caratteristiche della loro strategia di presenza sui social media nei confronti dei mercati esteri.

La metà delle imprese utilizzatrici ha dichiarato di pubblicare i propri contenuti esclusivamente in italiano, mentre l'altra metà sia in italiano che in inglese. Dall'analisi dei dati non emerge quindi la presenza di altre lingue o la pubblicazione di contenuti solamente in inglese.

Relativamente alla localizzazione dei profili, *la maggioranza (80%) non ha adottato profili diversi per specifici Paesi* e il 9% ha realizzato invece un unico profilo internazionale per ciascun social media. Solamente l'11% ha creato profili specifici per i mercati esteri e di questi, poco più della metà (60%) ha adattato il contenuto dei propri

post su tali profili dedicati, senza limitarsi a tradurre semplicemente i contenuti per tutti i profili da una lingua all'altra. L'interpretazione di tali risposte va fatta, considerando che il 60% delle imprese che hanno realizzato profili specifici corrisponde, in realtà, solamente a 6 aziende del campione totale, e l'unica altra lingua in cui hanno pubblicato i contenuti rimane l'inglese; quindi *si parla di percentuali e modalità di adattamento dei social media estremamente basse*.

Figura 4.8: Localizzazione dei profili



Fonte: nostra elaborazione.

Infine, si è chiesto alle imprese utilizzatrici di social media e che vendono all'estero (83 imprese su 122), quale ritenessero essere il social media più rilevante in un'ottica di marketing internazionale. Anche in questo caso la risposta principale è stata Facebook, indicato nel 95% delle risposte, a seguire YouTube (33%), Instagram (33%), Twitter (27%) e LinkedIn (17%). Flickr e Tumblr non sono stati indicati da nessuna impresa.

Esistono quindi delle leggere differenze tra i social media attualmente utilizzati dalle aziende, e quelli invece ritenuti più importanti in un'ottica internazionale. In particolare la differenza maggiore è data dall'importanza di Instagram, in questo caso superiore addirittura a Twitter.

4.3 Discussione dei risultati quantitativi

L'analisi quantitativa ha mostrato alcuni risultati interessanti relativamente alle strategie di adozione e di utilizzo dei social media da parte delle PMI del settore del Food & Beverage italiano. Tali risultati confermano in parte quelli ottenuti in letteratura, soprattutto per quanto riguarda la mancanza di una vera e propria strategia di social media marketing, ma per altri aspetti si sono ottenuti risultati differenti.

- In primo luogo, dall'analisi dei dati emerge chiaramente *un elevato tasso di adozione dei social media da parte delle piccole e medie imprese italiane del Food & Beverage*, pari all'86%, con le imprese aventi un account aziendale su almeno tre social differenti in media. Questi dati sono in contrasto con il tasso estremamente basso emerso dalla review sistematica della letteratura (Michelidou et al., 2011; Pentina et al., 2012; Ainin et al., 2014).

All'interno delle PMI, la dimensione aziendale (quindi l'ulteriore suddivisione tra micro, piccole e medie imprese) non ha mostrato nessuna relazione significativa né con la scelta di adottare i social media, né con il livello di utilizzo. Questi risultati portano a pensare che *la variabile "dimensione aziendale" non sia particolarmente discriminante della presenza delle imprese sui social media*, come invece è stato dimostrato nel caso di altri strumenti digitali e dell'ICT (Bordonaba-Juste et al., 2012; Kowtha e Choon, 2001, Arbore e Ordanini, 2006).

- Nonostante l'elevato tasso di adozione dei social media, solamente il 24% delle imprese utilizzatrici afferma di aver integrato tali piattaforme all'interno delle proprie strategie di marketing. La restante percentuale si suddivide tra aziende ancora in una fase di sperimentazione del mezzo, dove l'adozione è legata ad iniziative sporadiche volte a testarne l'efficacia, e aziende in una fase di adozione più consapevole, volta al

raggiungimento di obiettivi aziendali, ma non ancora pianificata e integrata con le altre strategie di marketing e di comunicazione dell'azienda. Alla luce di tali considerazioni, non stupiscono i risultati emersi dall'analisi relativa alla gestione degli account e dei contenuti. Questi vengono per lo più decisi internamente, senza il ricorso ad un'agenzia o a un consulente esterno e *nella maggioranza dei casi è l'imprenditore stesso ad occuparsi della gestione degli account sui social media, o non c'è un addetto particolare adibito a tale mansione*. Questo fa presupporre una ridotta importanza assegnata dalle imprese ai social media come strumento di comunicazione e marketing. Il fatto che non esista nella maggioranza del campione un team o una persona dedicata alla pubblicazione dei contenuti, al monitoraggio dell'account e delle iniziative sui social, è indicativo di quanto le aziende reputino tali strumenti poco strategici all'interno della politica aziendale.

- Il risultato precedente può essere collegato ad un altro fattore: la mancanza di una funzione marketing all'interno dell'azienda. Risulta infatti improbabile che ci sia una persona o un team dedicato solo alla gestione dei social media, laddove manchi un ufficio o una funzione marketing distinta dal commerciale. Le PMI, a causa della loro struttura e della scarsità delle risorse a loro disposizione, sperimentano spesso tale problema. I risultati ottenuti dall'analisi quantitativa mettono in luce proprio questo aspetto: *la presenza di una funzione marketing all'interno dell'azienda è associata ad un più elevato utilizzo dei social media*. Laddove tale funzione viene a mancare, è più probabile che non ci sia una persona preposta alla gestione dei social media, così come è probabile che il livello di utilizzo di tali piattaforme diminuisca.

- Questi risultati fanno riflettere sulla **differenza che intercorre tra il tasso di adozione e l'effettivo utilizzo dei social** da parte dell'azienda. Ad un elevato tasso di utilizzo e un numero medio abbastanza elevato (3) di social impiegati dall'azienda, in realtà non corrisponde un utilizzo dei social media avanzato ed integrato. Le aziende, infatti, possono essere presenti su molti social media differenti, ma dedicare a questi una diversa quantità di risorse di tempo, umane e finanziarie. Il livello di utilizzo mostra livelli bassi per quasi tutte le imprese del campione (media= 1,30). Questo sta ad indicare che, *le imprese che adottano i social media, in realtà, non solo non li hanno ancora*

perfettamente integrati all'interno della propria strategia di marketing, ma effettivamente ne fanno un utilizzo ancora ridotto.

- Dall'analisi degli **obiettivi** assegnati all'utilizzo dei social media, emerge ***un uso ancora passivo e tattico del mezzo, piuttosto che proattivo e strategico*** (Singlaire e Vogus, 2011). Questo risultato è in linea con i precedenti studi svolti in altri settori (Sinclair e Vogus, 2011; Chan e Guillet, 2011; Munar, 2012; Hvass e Munar., 2012). Nelle imprese alimentari, l'obiettivo principalmente seguito è quello della promozione dell'immagine del brand e di veicolazione di contenuto informativo relativamente ai prodotti e iniziative dell'azienda. I social media sono quindi concepiti in questo caso come piattaforme di comunicazione promozionale e di advertising. Obiettivi più interattivi e proattivi, come lo sviluppo di relazioni durature coi clienti, o l'individuazione di opinion leader e influencer o anche la stessa vendita dei prodotti, non sono considerati importanti dalla maggioranza delle aziende del campione. ***Il focus sull'utente è ancora basso.*** Ad esempio, non si è colta l'importanza di utilizzare il mezzo per rispondere ai reclami o alle esigenze dei clienti, mentre in realtà il customer care e la possibilità di interagire direttamente con l'utente finale, rappresentano i principali benefici derivanti dall'uso dei social media. ***Anche la raccolta di informazioni sul cliente appare un obiettivo del tutto sottovalutato dalle imprese.*** In realtà, la possibilità di conoscere nome e cognome degli utenti che interagiscono sulla pagina, offre all'azienda grosse opportunità di conoscenza del proprio target e la possibilità di studiare iniziative o addirittura prodotti e soluzioni, appositamente per gli utenti online.⁶⁸ Infine, ***le aziende del campione riconoscono ai social media la capacità di indirizzare il traffico al sito web aziendale.*** Ciò è indicativo di una maggiore importanza data al sito piuttosto che ai social media, i quali vengono così utilizzati principalmente come canale di supporto ad un altro strumento digitale. Questo non è sbagliato, l'integrazione tra canali online e offline è importante, basta essere consci che i social media stessi possono essere canali

⁶⁸ Le informazioni che è possibile ricavare da un'attenta analisi degli account, vanno oltre il semplice studio degli insight offerti dai social media stessi. Oltre a questi utili strumenti, la conoscenza personale di chi vuole interagire e promuovere l'azienda su Facebook, su Twitter o su Instagram è per l'azienda un punto di partenza importante per future iniziative di marketing sia online che offline.

rilevanti per l'azienda, soprattutto per obiettivi che superino la sola promozione del prodotto o lo sviluppo dell'immagine aziendale.

- Relativamente alle **diverse tipologie di social media utilizzati**, Facebook si conferma il preferito dalla totalità delle aziende presenti su tali piattaforme, seguite da YouTube, Twitter e Instagram. Ad eccezione di quest'ultimo, i risultati non si scostano notevolmente dagli studi passati che vedono tali social media come i più diffusi e utilizzati dalle aziende per le loro attività di comunicazione (He et al., 2015; Lagrosen e Grundèn, 2014; Ainin et al., 2014). Tuttavia, Instagram si conferma essere la novità principale, superando di gran lunga altri social network basati su immagini e contenuti visivi come Flickr e Tumblr, più longevi. L'enorme diffusione che ha avuto negli ultimi anni tale social media da parte degli utenti si è quindi riversato anche sul lato delle aziende che hanno capito le potenzialità della condivisione di materiale visivo, quali video e immagine. Tuttavia, dall'analisi non è possibile comprendere se tali social media vengano utilizzati nello stesso modo da parte delle aziende, o se queste abbiano capito le differenze esistenti tra di essi, in termini di obiettivi perseguibili, target raggiungibile e funzionalità. Tale problematica è stata affrontata in sede di analisi qualitativa e approfondita nel capitolo successivo.

- Dall'applicazione del modello del TOE è emerso che *l'utilizzo dei social media è positivamente correlato con i vantaggi percepiti derivanti dall'utilizzo (H1), con la compatibilità dei social media (H3), con il supporto da parte del top management (H4), con la competenza organizzativa (H5) e con la pressione competitiva (H6)*. Al contrario la relazione con la complessità del mezzo (assimilabile alla facilità d'uso) e la presenza di servizi di supporto non è stata trovata significativa. Tali risultati confermano quindi solo in parte quanto stato dimostrato in passato relativamente all'adozione delle innovazioni tecnologiche all'interno delle imprese.

Il contesto tecnologico si conferma una dimensione importante nella definizione del livello di utilizzo dei social media, se non per la variabile **complessità**. Quest'ultima variabile in numerosi studi relativi ad altre innovazioni tecnologiche (Alshmaila et al., 2012; Oliveira e Martins, 2010; Wang et al., 2010) è stata considerata una delle determinanti più importanti dell'adozione e dell'utilizzo; mentre negli studi relativi ai

social media non vi è concordanza tra i ricercatori⁶⁹. I risultati emersi dal presente studio capovolgono, in realtà, entrambe le posizioni. Infatti, non solo il livello di complessità non è correlato con l'utilizzo dei social da parte delle imprese, ma, contrariamente a quanto ci si aspettava, esso mostra una media superiore a 3 (considerato il livello neutrale nella scala Likert). Quindi, *coloro che già adottano i social media, indipendentemente dall'utilizzo che ne fanno, non li percepiscono facilmente utilizzabili, anzi considerano la generazione dei contenuti, la misurazione dei risultati e l'integrazione con altri strumenti, generalmente complicata e esigente di importanti investimenti.*

Per quanto riguarda le altre due variabili del contesto tecnologico, vantaggi percepiti e compatibilità, si confermano i risultati ottenuti in letteratura (Rogers, 1983; Hong e Zhu, 2006; Ghobakhloo et al., 2011a; Saffu et al., 2008; Gangwar et al., 2015). Relativamente ai **vantaggi percepiti** (non ancora studiati nel contesto dei social media), i risultati del presente studio hanno mostrato che, ad una percezione elevata degli effettivi vantaggi legati all'uso dei social media da parte dei manager o dei proprietari delle PMI, corrisponde un utilizzo del mezzo più esteso.

Relativamente alla variabile **compatibilità**, emerge che un uso elevato dei social media è collegato al fatto che essi risultano compatibili con l'infrastruttura tecnologica e con i valori e le prassi già esistenti all'interno dell'azienda.

I fattori relativi al **contesto organizzativo** sono risultati entrambi significativi. Per quanto riguarda il **supporto da parte del top management**, la significatività e l'incidenza di questa variabile sull'adozione dell'innovazione è stata dimostrata ampiamente nella letteratura passata (Low et al., 2011; Alshamaila et al., 2013; Premkumar e Potter, 1995) tanto che Jeyaraj et al. (2006) nel loro studio, la indicano come il miglior fattore predittivo dell'adozione e della diffusione dell'innovazione da parte delle organizzazioni; tuttavia, lo stesso non vale relativamente alla letteratura riguardante

⁶⁹ Considerando la variabile complessità come l'opposto della variabile "facilità di utilizzo", si registra una mancanza di concordanza relativamente all'impatto e all'importanza di tale variabile sul livello di adozione ed utilizzo: Lorenzo Romero et al. (2014) hanno dimostrato un'elevata significatività nella decisione di adozione delle piattaforme social da parte delle aziende, mentre Pentina et al., (2012) e Siamagka et al., (2014) la reputano ininfluyente, in quanto ritengono la tecnologia social estremamente facile da implementare e non quindi decisiva né nella decisione di adozione, né nell'utilizzo

i social media.⁷⁰Dai risultati del presente lavoro emerge che *il supporto da parte del vertice aziendale in termini di maggiore apertura al cambiamento e maggiore propensione ad investire in tali strumenti, favorisce un livello di utilizzo dei social media più elevato*. Laddove i manager o l'imprenditore non risultano particolarmente innovativi, il livello di utilizzo si abbassa. Inoltre, è da sottolineare un valore medio di tale variabile (3,521) particolarmente elevato, indice di un campione caratterizzato da un top management "visionario" e aperto al cambiamento, nonostante si parli di piccole e medie imprese.

Lo stesso non avviene per l'altra variabile del contesto organizzativo, la "**organizational competency**", la quale mostra livelli al di sotto della media (media= 2,190). *Le aziende intervistate non sono quindi dotate al proprio interno di risorse umane adeguatamente formate e di un approccio strutturato per la gestione del social media management*. Tali risultati sono effettivamente in linea con quanto emerso dall'analisi precedente relativa alla gestione dei social media, spesso caratterizzata dalla mancanza di personale appositamente dedicato. Le aziende del Food & Beverage dovrebbero tener conto di questo fattore nell'implementazione di una strategia di social media marketing, in quanto i risultati mostrano una chiara correlazione con il livello di utilizzo: ad un aumento della variabile "competenza organizzativa", corrisponde un livello maggiore della variabile "social media use" (Tan et al., 2007; Gangwar et al., 2015). Infatti, tramite il training e la formazione dei dipendenti all'interno dell'azienda, si rendono questi maggiormente esperti nella gestione dei social media, oltre che più efficaci.

Per quanto riguarda infine il contesto ambientale, una variabile su due è risultata essere significativa: **la pressione competitiva**. I risultati di tale costrutto confermano gli studi passati, non solo quelli relativi all'adozione e l'utilizzo degli strumenti innovativi all'interno dell'azienda (Gangwar et al., 2015; Ghobakhloo et al., 2011a; Low et al., 2011; Premkumar, 2003), ma anche nel contesto dei social media (Shaupp e Belangèr, 2014). La relazione tra la pressione competitiva e l'utilizzo dei social media implica che, *quando*

⁷⁰ Le variabili del contesto organizzativo studiate fanno più che altro riferimento all'innovatività dell'impresa, alla sua dimensione o a altre caratteristiche del management aziendale quali l'età, il sesso o il livello di istruzione (Wamba e Carter 2013, 2014; Siamagka et al., 2014).

le imprese utilizzano le piattaforme social come uno strumento competitivo, le altre sono costrette ad adottarle per non perdere competitività. Tale risultato coincide con una delle motivazioni principali che spingono le aziende ad adottare i social media (Pentina et al., 2012; Lagrosen e Grundén, 2014): la volontà di non rimanere indietro rispetto ai propri competitor e di non apparire meno innovativi.⁷¹

Al contrario della pressione competitiva invece, la presenza di aziende che offrono **servizi di supporto** non si è dimostrata collegata all'utilizzo dei social media, dimostrandosi quindi inconsistente con gli studi passati relativi alle PMI (Al-Qirim, 2007; Ghobakhloo et al., 2011a). Tale risultato potrebbe dipendere dal fatto che l'impresa, probabilmente, non può permettersi di ricorrere ai servizi offerti da altri esperti oppure non ne senta effettivamente il bisogno, e quindi preferisce gestire internamente i social media. Inoltre, il fatto che alla presenza di servizi di supporto, non corrisponda un elevato livello di utilizzo dei social media, può significare che le imprese non capiscano effettivamente quali sono i vantaggi del rivolgersi a fornitori esterni di tale servizio. Analizzando la media del costrutto (3,2), vi è, inoltre, un giudizio appena sopra il valore neutrale, per cui si potrebbe anche pensare che il mancato ricorso a soggetti esterni, sia, in realtà, dovuto ad una scarsa preparazione e adeguatezza di tali servizi ai bisogni delle aziende produttrici (Ashamalia et al., 2013).

- In aggiunta alle variabili del TOE, sono state testate altre caratteristiche che esulano dal modello, ma che negli studi passati (tanto quelli relativi all'innovazione in generale, che quelli relativi ai social media) sono state prese in considerazione: **età del manager** e **dimensione aziendale**. L'analisi ANOVA svolta, tuttavia, non ha mostrato risultati significativi per le due variabili. Per quanto riguarda la variabile dimensionale⁷², la distinzione tra micro, piccole e medie imprese nel settore indagato, non incide significativamente sul livello di utilizzo, che rimane comunque basso per l'intera categoria PMI. Allo stesso modo, l'età del soggetto decisionale non mostra nessuna relazione con l'uso che si fa in azienda delle piattaforme social, contrariamente a quanto

⁷¹ Questo aspetto è emerso sia nella review sistematica della letteratura (pag. 95), sia dalle interviste qualitative realizzate nella seconda fase della ricerca.

⁷² In letteratura si hanno avuto risultati contrastanti nel contesto relativamente all'adozione dei social media (Wamba e Carter, 2014; Wamba e Carter, 2013).

emerso dalla letteratura passata (Siamagka et al., 2015; Wamba e Carter, 2013; Wamba e Carter, 2014).

- Relativamente alla **seconda domanda di ricerca**, ciò che è emerso è che le imprese ***non hanno ancora percepito a pieno l'importanza dei social media all'interno delle strategie di marketing internazionale***. Il 78% del campione vende all'estero, principalmente tramite modalità di entrata a basso coinvolgimento, come l'esportazione indiretta. Tuttavia, solo l'11% di queste ha localizzato la strategia di social media marketing con la creazione di profili specifici e un 9% ha realizzato un unico profilo internazionale. ***Nella maggioranza dei casi quindi non si è optato né per una strategia locale, né globale, preferendo non creare pagine ulteriori rispetto a quella in italiano. Il livello di adattamento è basso, sia dal punto di vista linguistico, che della tipologia di social media utilizzata, che dei contenuti postati.*** Relativamente alla lingua, è emerso che i contenuti sono pubblicati prevalentemente in italiano, affiancati nella metà dei casi anche da contenuti in lingua inglese.

Dall'analisi quantitativa svolta non è però possibile capire se i post in inglese e quelli italiani siano gli stessi, oppure se si attua una distinzione all'interno della pagina. Tale aspetto è stato approfondito in sede di analisi qualitativa. Inoltre, non si registrata la presenza di nessuna piattaforma locale, come ad esempio Qzone o Orkut⁷³ e ***solamente 6 aziende di tutto il campione affermano di aver creato contenuto specificatamente pensato per i profili esteri.***

Questi risultati vanno, inoltre, valutati alla luce di un altro importante elemento: l'esistenza di una relazione tra la presenza sui mercati esteri e il livello di utilizzo dei social media. ***Le imprese presenti all'estero mostrano un utilizzo più spinto dei social, cosa che però non si traduce in una maggiore propensione all'utilizzo del mezzo in un'ottica di marketing internazionale.*** Tutte queste considerazioni fanno pensare che le aziende non danno particolare importanza al problema dell'adattamento all'utente straniero.

⁷³ Questo in realtà potrebbe dipendere dal fatto che le imprese del campione non vendano effettivamente in Paesi nei quali sono diffusi social media locali. Tuttavia questo potrebbe non essere il caso del campione considerato, in quanto è stato estratto a partire da una lista di aziende comprendenti anche imprese presenti in India, Cina, Giappone e altri Paesi dove sono diffusi social media locali.

A partire da questi primi risultati, si è cercato nell'analisi qualitativa di capire da cosa dipenda questa scarsa localizzazione dei social media.

Dai risultati analizzati in precedenza emerge che il livello di utilizzo dei social media è estremamente basso se comparato al tasso di adozione. Questo potrebbe significare che le aziende, già scarsamente impegnate e in ritardo nella realizzazione di una strategia di social media marketing per il mercato domestico, facciano fatica ad allargare i loro sforzi in ambito internazionale. Così facendo potrebbero perdere significative opportunità di marketing, poiché la presenza sui social media è di per sé una presenza globale, che consentirebbe all'azienda di essere raggiunta da qualsiasi utente in ogni parte del mondo (sempre che il social media scelto non sia oscurato in un determinato Paese).

Gli interrogativi lasciati aperti dall'analisi e dalla discussione dei risultati quantitativi, rappresentano il punto di partenza dell'analisi qualitativa, la quale ha cercato di indagare in profondità la strategia di social media marketing a livello domestico ed internazionale, focalizzandosi sui "perché" e i "come" lasciati aperti in questa fase della ricerca.

CAPITOLO 5

Analisi qualitativa di alcuni casi aziendali

La seconda fase dell'indagine empirica consiste in una ricerca qualitativa di "follow up", volta all'esplorazione in profondità dei risultati ottenuti dalla prima fase di ricerca quantitativa. A tal fine si è deciso di svolgere un "multiple case study" (Stake, 1995; Yin 2003) che comprende l'approfondimento di più casi studio sullo stesso argomento di ricerca. Nel presente capitolo si descrive in profondità la metodologia qualitativa utilizzata, indicando il processo che ha portato alla selezione di sette casi aziendali e alla raccolta dei dati tramite interviste qualitative. Infine, viene descritta l'analisi dei dati e la loro successiva interpretazione, tramite la realizzazione di due differenti fasi (Miles et al., 2014): analisi "within cases" e "cross cases".

5.1 Metodologia: il multiple case study

Il "multiple case study" (Stake, 1995; Yin 2003) è un'estensione del "single case design", al quale è preferito per la sua possibilità di confrontare e contrapporre fra loro risultati raccolti da differenti realtà. Questo serve a verificare se ciò che viene riscontrato nel primo caso, si verifica poi anche negli altri (Saunders et al., 2007). Generalmente si preferisce il multiple case study perché le argomentazioni sono maggiormente ancorate a una varietà di evidenze empiriche.

Tra i vari metodi qualitativi, i casi studio sono quelli maggiormente utilizzati negli studi aziendali (Eisenhardt, 1989), in quanto permettono un'investigazione in profondità di fenomeni contemporanei, studiati nel proprio contesto di origine (Yin, 2003). Tale approccio è solitamente utilizzato quando si cerca di dare risposta alle cosiddette "how" e "why" questions e quando il ricercatore ha uno scarso controllo degli eventi durante il processo di ricerca. Questo è in contrasto con quanto avviene, invece, negli approcci di ricerca quantitativi, nei quali il ricercatore ha già un'idea del perché un evento succede e può misurarne quantitativamente tutte le variabili. La ricerca qualitativa tramite caso

studio è quindi considerata particolarmente adatta nelle nuove aree di ricerca o quando la teoria esistente risulta inadeguata (Ghauri, 2004).

In questa tesi si è deciso di adottare l'approccio del caso studio, proprio per esplorare più in profondità il fenomeno del social media marketing nelle PMI del settore del Food & Beverage italiano. I quesiti lasciati aperti in sede di analisi quantitativa erano molti, principalmente legati ai seguenti fattori:

- motivazioni legate al basso livello di utilizzo dei social media (“why”);
- modalità di utilizzo e strategie di pubblicazione (“How”);
- motivazioni legate allo scarso adattamento della strategia di social media marketing internazionale (“Why”).

Selezione dei casi

Negli studi qualitativi il ricercatore non è spinto dalla volontà di generalizzare i risultati alla popolazione di riferimento, per cui non è la rappresentatività statistica che si cerca nel processo di selezione del campione. Generalmente, il ricercatore qualitativo seleziona i casi da approfondire per l'interesse che questi esprimono ai fini del fenomeno da indagare.

Per questo motivo si è deciso di utilizzare un “*purposeful sampling*” (Patton, 2002), ovvero un **campionamento ragionato**, già ampiamente impiegato nella ricerca qualitativa per l'identificazione e la selezione di casi particolarmente ricchi di informazioni. Il purposeful sampling prevede l'identificazione e la selezione di individui, o gruppi di individui, che hanno una specifica conoscenza o esperienza del fenomeno da indagare (Creswell e Plano Clark, 2011). Oltre alla conoscenza e all'esperienza, il soggetto (o i soggetti) intervistato deve avere altre caratteristiche: disponibilità e voglia di partecipare, nonché abilità di comunicare la propria esperienza e le proprie opinioni in maniera articolata e riflessiva.

In questo caso si è utilizzato un particolare tipo di campionamento ragionato, quello cosiddetto “*per criterio*” (Criterion-i), il quale consiste nell'identificazione e selezione di persone o gruppi di persone che rispecchiano alcuni criteri di importanza predeterminati.

In particolare, questa tipologia è utilizzata negli studi “follow-up”, partendo dalle risposte ottenute da un questionario standardizzato.

Spinti dalla volontà di indagare in maniera più approfondita il comportamento tenuto dalle imprese nei mercati internazionali, si è scelto di selezionare quei casi che hanno affermato di vendere all'estero e di pubblicare il materiale sui social media almeno in due lingue. Queste aziende sono state contattate personalmente via e-mail, richiedendo la disponibilità ad effettuare un'intervista in profondità per studiare nel dettaglio i risultati emersi dal questionario. Seguendo il principio della “*saturazione teorica*” (Miles e Huberman, 1994), si è effettuato un processo di campionamento e ri-campionamento iterativo affinché i casi selezionati coprissero il più possibile il campo di variazione del fenomeno. È infatti impossibile, in una ricerca qualitativa, conoscere in precedenza il momento di saturazione del fenomeno, ovvero quando i casi selezionati coprano effettivamente tutte le manifestazioni di quest'ultimo (Strauss e Corbin, 1998, pp 179).

Il numero definitivo dei casi selezionati ai fini di questa ricerca, si è quindi delineato nel corso della conduzione delle interviste. Sette aziende che hanno risposto positivamente alla richiesta del ricercatore, hanno soddisfatto il principio di saturazione. Questi casi, infatti, presentano caratteristiche tra loro diverse (presentate in tabella 5.1) in termini di dimensione aziendale, età del soggetto decisionale, prodotto venduto, ecc. Inoltre, questi sette casi selezionati, oltre a coprire diverse tipologie di aziende del settore del Food&Beverage, hanno permesso di rispondere in maniera esaustiva alle domande di ricerca di questa parte di analisi.

Tabella 5.1: caratteristiche delle aziende intervistate

Caso	Prodotto	Dimensione	Età sogg.dec.	Fondazione	Fun. Mrkg
Azienda A	Caffè	Micro	Tra i 40 e i 60	1967	No
Azienda B	Vino	Piccola	Tra i 40 e i 60	1957	Sì
Azienda C	Vino	Piccola	Più di 60	1837	No
Azienda D	Caffè	Piccola	Tra i 40 e i 60	1927	Sì
Azienda E	Caramelle	Media	Meno di 40	1837	Sì
Azienda F	Superalcolici	Piccola	Tra i 40 e i 60	1868	No
Azienda G	Caffè	Media	Più di 60	1929	Sì

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti mediante interviste.

Raccolta dei dati

La raccolta dei dati è avvenuta tra maggio e settembre 2016.

Lo strumento di ricerca selezionato è stato quello dell'intervista semi-strutturata.

Le interviste sono le principali fonti di informazione primarie utilizzate nei multiple case studies (Eisenhardt e Graebner, 2007). L'intervista qualitativa è definita come “una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione, e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato (Corbetta, 2003, pp. 70).” A seconda del loro grado di standardizzazione, ovvero al diverso grado di libertà concessa ai due attori (l'intervistatore e l'intervistato), si individuano tre tipologie di intervista: strutturata, semi-strutturata e discorsiva.

Nel caso dell'intervista semi-strutturata (quella utilizzata in questo lavoro), l'intervistatore dispone di una traccia che riporta gli argomenti da toccare nel corso dell'intervista. L'ordine con il quale gli argomenti vengono affrontati e il modo di formulare le domande sono, tuttavia, lasciati alla libera decisione e valutazione dell'intervistatore.

La traccia può avere diversi livelli di accuratezza e dettaglio. Nel caso di questa tesi, al fine di toccare gli argomenti selezionati, si è optato per una traccia di intervista formulata sotto forma di domande dal carattere piuttosto generale. Questa modalità ha concesso ampia libertà all'intervistatore, garantendo allo stesso tempo che tutti i temi rilevanti venissero discussi e tutte le informazioni necessarie raccolte. Alcuni temi nati nel corso dell'intervista e non previsti nella traccia, sono stati approfonditi laddove il ricercatore lo ha ritenuto importante ai fini della comprensione del fenomeno indagato. Inoltre, l'intervista semi-strutturata implica la possibilità di fare domande di follow-up, in grado di approfondire determinati quesiti specifici, rimasti irrisolti da precedenti fasi di ricerca (Ghauri e Gronhaug, 2005).

Le interviste sono state svolte *face to face*, nei casi in cui l'azienda si è dimostrata disponibile al ricevimento dell'intervistatore all'interno della propria sede. Solamente in tre casi (A, D e G), l'intervista è stata realizzata telefonicamente, per motivi di praticità. L'intervista telefonica presenta alcuni svantaggi, tra cui l'impossibilità da parte

dell'intervistatore di osservare le espressioni facciali e il linguaggio del corpo dell'intervistato. Tuttavia, durante le interviste telefoniche, il rispondente non viene influenzato da alcune caratteristiche dell'intervistatore, come il sesso e il background personale o professionale (Bryman e Bell, 2011). Per questo motivo, le interviste sia telefoniche che faccia a faccia, sono state trattate allo stesso modo in sede di analisi dei risultati.

In linea con le domande di ricerca, l'intervista è stata rivolta alla persona (o persone) responsabile in azienda della gestione dei social media e/o del canale online. In tutti i casi il soggetto intervistato è stato una persona interna all'azienda che si occupava direttamente della gestione dei social, o ne curava la strategia, fatta eccezione per l'azienda B, in cui il soggetto intervistato è il consulente esterno.

Ogni intervista ha avuto una durata compresa tra i 60 e i 90 minuti, e solamente in due casi (Azienda D e F) si è potuto intervistare più soggetti contemporaneamente. In tabella 5.2 sono elencate tutte le caratteristiche delle interviste svolte.

La traccia dell'intervista è stata divisa in 4 macro-temi:

- Informazioni generali
- Processo di internazionalizzazione (anno di inizio, paesi di destinazione, quota di fatturato estero, ecc)
- Strategia e gestione dei social media
- Adattamento/standardizzazione dei profili social ai mercati esteri di destinazione

La traccia di intervista è stata precedentemente inviata per email ai contatti delle aziende selezionate, una volta fissati gli incontri per le interviste. In questo modo le persone intervistate hanno avuto modo di raccogliere tutte le informazioni specifiche per poter rispondere alle domande, anche quelle che non riguardavano specificatamente la propria area di competenza.

Al fine di evitare fraintendimenti e non tralasciare nessuna domanda (Yin, 2003), le interviste sono state registrate e successivamente trascritte dall'intervistatore. In questo modo quest'ultimo è stato in grado di concentrarsi esclusivamente sull'intervista e sul soggetto. Ad ogni partecipante è stato garantito l'anonimato e la non diffusione del materiale registrato a persone terze.

In aggiunta alle interviste è stato raccolto materiale secondario, attraverso la consultazione del sito web, dei profili social, dei rapporti annuali, ecc. Questo materiale ha fornito informazioni di background relative alle imprese selezionate, come ad esempio la loro storia e i prodotti venduti. Infatti, l'uso di fonti di dati multiple permette al ricercatore di triangolare le informazioni, adottando differenti punti di vista dal quale osservare lo stesso fenomeno (Denzin e Lincoln, 1994; Yin, 1984).

Tabella 5.2: processo di raccolta dati

Azienda	N. soggetti	Persona intervistata	Durata	Modalità
A	1	- Responsabile IT e Commerciale (figlio del titolare)	60 minuti	Intervista telefonica
B	1	- Consulente esterno	70 minuti	Intervista face to face
C	1	- Commerciale estero (Figlio del titolare)	90 minuti	Intervista face to face
D	2	- Addetta funzione marketing - Export manager	60 minuti	Intervista face to face
E	1	- Imprenditore	80 minuti	Intervista telefonica
F	4	Team social - commerciale Italia - commerciale estero - addetta alla comunicazione - imprenditore	90 minuti	Intervista face to face
G	1	- social media manager e responsabile marketing estero	60 minuti	Intervista telefonica

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti mediante interviste.

Analisi dei dati

La trascrizione delle interviste ha rappresentato il punto di partenza dell'analisi. Al fine di organizzare tutti i dati ottenuti si è creato un "database dei casi", il cui utilizzo ha consentito al ricercatore di tenere traccia e di organizzare tutti i tipi di dati a sua disposizione. Questo ha favorito l'affidabilità del processo di ricerca.

Dopodiché le trascrizioni e tutti i materiali a disposizione, sono stati analizzati e classificati attraverso un processo a quattro fasi proposto da Miles et al. (2014) che comprende:

- *riduzione dei dati* (data reduction), ovvero la codifica e la semplificazione dei dati, per facilitare la presentazione dei risultati dei casi studio. Il processo in questione è stato realizzato considerando la coerenza rispetto alle domande di ricerca;
- *visualizzazione dei dati* (data display), ovvero l'organizzazione dei testi delle interviste tramite l'utilizzo di diagrammi e chart, così da rendere più visibili possibili temi ricorrenti e conclusioni. In questo step si è effettuato un primo round di codifica tradizionale ("paper and pensil", ovvero manuale) degli argomenti trattati. La codifica ha permesso di selezionare i "passaggi" che mostravano lo stesso significato o che erano in qualche modo tra loro connessi, accompagnandoli ad una breve spiegazione;
- *categorizzazione dei dati* (data categorization), ovvero il raggruppamento dei dati in differenti classi di informazioni, con lo scopo di scomporli e aggregarli in categorie che permettono di fare paragoni e distinzioni. La categorizzazione dei dati è avvenuta seguendo la traccia dell'intervista e i temi da questa toccati. Aver condotto interviste semi-strutturate, in cui le domande erano focalizzate sui temi, ha facilitato notevolmente il processo di codifica e categorizzazione dei dati;
- *contestualizzazione dei dati* (data contextualization), ovvero l'assemblaggio delle informazioni raccolte e delle contingenze esterne, in modo da identificare relazioni e connessioni. Lo scopo è stato quello di sottolineare eventuali relazioni con gli eventi e le condizioni relative al contesto.

I dati che sono stati ridotti, visualizzati e catalogati, hanno fatto emergere modelli e temi, fornendo informazioni essenziali per formulare alcune conclusioni e rispondere alle domande di ricerca. Una volta effettuate queste operazioni preliminari sui dati, si è proceduti all'analisi vera e propria dei dati e alla loro successiva interpretazione, tramite la realizzazione di due differenti fasi (Miles et al., 2014):

- Analisi "*within cases*", che consiste nella descrizione di ciascun caso e nella presentazione, in maniera narrativa, delle risposte fornite dai soggetti intervistati in relazione ai temi trattati. Tale fase ha permesso di prendere familiarità con ciascun caso (Eisenhardt, 1989), individuando i passaggi più importanti in relazione alla gestione dei social, alle strategie di pubblicazione, alle finalità di utilizzo e all'adattamento e alla standardizzazione dei social media nel mercato estero.

- Analisi “*cross-case*”, che consiste nel successivo confronto dei casi, col fine ultimo di mettere in luce similitudini e differenze (Miles e Huberman, 1994; Eisenhardt, 1989; Miles et al., 2014; Patton, 2002; Spiggle, 1994).

Nei paragrafi successivi vengono discussi i principali risultati delle due fasi. Per rendere la trattazione più comprensibile si è adottata la tecnica delle “quote”, ovvero la trascrizione letterale di alcune citazioni riprese dall’intervista.

5.2 Analisi “within cases”

Di seguito vengono descritti singolarmente i casi aziendali oggetto dell’indagine, mettendo in luce i passaggi più importanti relativamente ai temi analizzati.

5.2.1 Caso A

Il caso A è una microimpresa italiana della torrefazione situata in Liguria. Si tratta di un’azienda familiare, fondata nel 1967, in cui lavorano ad oggi il titolare (seconda generazione) e i suoi due figli (terza generazione). A livello di posizionamento di mercato, l’azienda punta sulla qualità del prodotto, il quale si colloca su una fascia alta, con prezzi decisamente maggiori rispetto alla concorrenza.

Negli anni 70/80 la vendita era focalizzata principalmente nelle zone limitrofe, in particolare le province di Savona, Imperia e Genova. Con l’ingresso della nuova generazione, intorno agli anni 2000, l’azienda si è aperta maggiormente ai mercati esteri, e l’internazionalizzazione è diventata da poco tempo un obiettivo aziendale. La quota di fatturato all’estero è ad oggi ancora molto bassa, il 5%, e l’esportazione è rivolta principalmente a Paesi europei (Germania, Francia, Olanda, Belgio, Polonia) e al Canada. Il principale canale di promozione all’estero è stato tradizionalmente la partecipazione alle fiere di settore, e più recentemente, il web.

Nel gennaio 2015 si è realizzato un importante restyling del sito, tradotto in inglese e tedesco, utilizzato sia per comunicare, sia per vendere.

Per quanto riguarda i social media, l’azienda afferma di trovarsi in una fase di “integrazione” ed è presente su quattro differenti piattaforme: Facebook, Twitter,

Instagram e LinkedIn. Il livello di utilizzo, emerso dall'analisi del questionario, è quindi pari a 3.

L'iniziativa sui social comincia nel 2012 con l'apertura di un account su Facebook e uno su Twitter. Gli altri due social media sono stati aperti l'anno successivo. Tuttavia, ***l'attenzione principale è riservata a Facebook e Instagram***, i due social più attivi dal punto di vista della frequenza di pubblicazione e risorse dedicate. Questi vengono utilizzati principalmente per ***scopi promozionali e per incrementare le vendite***, tramite la pubblicazione di foto e campagne pubblicitarie che rimandano al sito e-commerce. Al contrario, Twitter e LinkedIn sono considerati social professionali, dove si condividono notizie e informazioni di prodotto che non hanno il fine ultimo di promuovere la vendita.

La gestione degli account è affidata al responsabile IT, come si definisce il figlio del titolare, e a sua sorella, con la supervisione da parte del padre, il quale è chiamato al consenso sui contenuti. Non vi è in azienda una funzione marketing. Tuttavia, alla gestione dei social media non è dedicato molto tempo: non più di mezz'ora a giornata da parte di entrambe le figure che se ne occupano.

Relativamente alle strategie di pubblicazione, come emerge dall'intervista, ***si seguono indicativamente delle linee guida***, dettate più che altro dalle finalità di vendita con la quale i social vengono utilizzati. Manca però una vera e propria strategia pianificata. *“Abbiamo delle linee guida nella pubblicazione- spiega a proposito il responsabile IT e commerciale- Quando pubblichiamo qualcosa è sempre finalizzato alla vendita, non è nient'altro che non sia finalizzato alla vendita. Siamo molto legati al nostro brand, quindi quando pubblichiamo qualcosa deve esser sempre presente il proprio brand. Io e mia sorella siamo coordinati, e sembrerebbe che la mano sia una.”*

I contenuti maggiormente “performanti” in termini di like sono le immagini, in particolare quelle che parlano dell'azienda, della famiglia e dalla sua storia.

La finalità prettamente promozionale è anche confermata dalle numerose campagne a pagamento che l'impresa realizza su Facebook, non solo per l'utente italiano, ma anche per quello straniero.

Vi è poi una particolare attenzione all'analisi dei risultati di queste campagne, con un ***monitoraggio continuo degli account***, soprattutto per quanto riguarda Facebook. Gli

insights forniti da Facebook sono ritenuti ampiamente sufficienti per le finalità dell'azienda, in quanto forniscono dettagli interessanti sul numero delle visualizzazioni, i click, i Paesi raggiunti, e la tipologia di utente raggiunto (diviso per fasce di età, genere e località). Lo stesso non si può dire, invece, per Instagram, il quale non fornisce risultati soddisfacenti. Per sopperire a questa mancanza l'impresa ha effettuato un investimento (minimo) per l'acquisto di un'applicazione apposita, con la quale è possibile avere un dettaglio maggiore relativo ai followers del profilo.

Questa attenzione all'analisi dei risultati, in particolare delle campagne a pagamento, ha portato l'azienda ad un processo di *learning by doing*. Se prima, infatti, le foto o le campagne venivano postate senza nessun criterio, ed erano molto più semplici, adesso si fa molta più attenzione, non solo al contenuto postato, ma anche ad altri dettagli come la fascia oraria in cui postarla.

“Faccio un esempio... noi puntiamo sulla Germania, ma puntiamo sulla Germania nel week end. E durante la settimana invece puntiamo con campagne direttamente sul loro territorio. Mentre all'inizio questa distinzione magari non c'era. Facevamo una campagna pubblicitaria, o tutta in Germania o tutta in Italia, anche relativamente al periodo. Ecco questa attenzione, questi dettagli all'inizio non c'erano ma erano dovuti solo a una mancanza di esperienza.”

Le principali problematiche riscontrate dall'azienda nell'utilizzo dei social, sono proprio legate alla mancanza di formazione sull'utilizzo dello strumento, per cui la *“difficoltà iniziale era quella di capire quali fossero le immagini o i contenuti da condividere, quelli che emozionassero e coinvolgessero di più gli utenti”*. L'azienda sostiene di aver superato tale problematica nel tempo, non con l'ausilio di un aiuto esterno, ma grazie all'esperienza accumulata negli anni.

L'azienda, infine, riconosce all'utilizzo dei social media un *beneficio* soprattutto *di immagine*, in quanto li ha resi agli occhi degli utenti *“una realtà giovanile, dinamica e al passo con i tempi”*.

Per quanto riguarda l'adattamento dei profili social ai mercati stranieri, nonostante l'importanza rivestita da alcuni mercati (in primis la Germania), l'azienda non ha realizzato profili specifici, limitandosi a pubblicare all'occorrenza articoli in inglese,

italiano o tedesco⁷⁴. La motivazione di questa scelta deriva dalla mancata importanza data al problema da parte da parte dell'azienda. *Non si percepisce la necessità di creare un profilo specifico per l'utente straniero, in quanto si ritiene sufficiente la pubblicazione del contenuto in lingua inglese o tedesca sulla stessa pagina.* Lo stesso vale per le campagne pubblicitarie, le quali vengono realizzate sullo stesso account, ma targettizzate in Paesi differenti. Tuttavia, dalle parole dell'intervistato, emerge una scarsa conoscenza della problematica dell'adattamento ai mercati esteri, come se l'azienda non avesse mai pensato a questa possibilità fino d'ora. *“È un buono spunto. Adesso non lo riteniamo importante in quanto, quando facciamo dei post su quei mercati, li facciamo direttamente in lingua, quindi è come se fosse una pagina in tedesco per loro [...] le dico facendole già in lingua secondo me non c'è tanta differenza. Però si potrebbe in effetti valutare l'idea di fare una pagina completamente in tedesco e usare quella lì per le pagine pubblicitarie.”*

5.2.2 Caso B

L'azienda B è una piccola impresa produttrice di vino, fondata nel 1957 e operante nelle Marche. L'azienda è a conduzione familiare (3° generazione ad oggi) ed è caratterizzata da *un forte orientamento internazionale*. Il processo di internazionalizzazione è iniziato negli anni '60 e ad oggi la vendita nei mercati esteri ha raggiunto il 75% del fatturato. I principali mercati serviti sono Usa, Giappone, Germania e Gran Bretagna con una fitta rete di distributori e concessionari sparsa più o meno in tutto il mondo. I contatti vengono trovati tramite le fiere, che rappresentano ancora un mezzo molto importante per la comunicazione estera.

Nel 2012, su volontà della proprietà, vengono aperti tre profili su tre social media differenti: Facebook, Twitter e Youtube. *L'azienda è spinta all'adozione dalla pressione ricevuta dall'ambiente esterno, “il mondo andava in quella direzione”* - afferma il consulente esterno intervistato- *“... e quindi bisognava starci dentro. L'azienda è*

⁷⁴ Al momento della compilazione del questionario, non avevano ancora sperimentato la pubblicazione di materiale in tedesco. Per questo motivo dall'analisi quantitativa è emerso che nel campione non risulta nessuna altra lingua di pubblicazione oltre a italiano e inglese.

un'azienda dinamica, aperta su tutti i fronti e quindi questo era un canale che doveva essere intrapreso e una strada che andava percorsa.”. Anche in questo caso **la volontà dell'azienda di mantenere un'immagine giovanile e all'avanguardia ha influito sulla decisione di adozione**. Solo recentemente l'azienda ha deciso di aprire il profilo Instagram (2016) e afferma di essere in una fase di integrazione, con un livello di utilizzo pari a 3. In realtà, essa si focalizza in particolare sui social media Facebook e Instagram, in quanto Twitter è collegato al primo e Youtube è stato quasi del tutto abbandonato. La popolarità su queste due piattaforme risulta poco elevata, rispetto al resto del campione: Facebook registra 2799 fan e Twitter 1120 follower (dati novembre, 2016).

L'implementazione dei social media in questa azienda ha seguito un percorso peculiare, suddiviso in due fasi. **Nella fase iniziale la gestione era solamente interna**, con l'impiego di tre diverse figure (un commerciale, un commerciale estero e una persona definita “trasversale”, senza un ruolo preciso all'interno dell'azienda, ma comune a più aree aziendali), le quali, dopo un breve periodo di formazione da parte di un consulente esterno, si sono suddivise il lavoro senza un particolare programmazione. Questo assetto ha portato però alla mancanza di una linea comune e di un unico progetto di comunicazione. Come afferma il consulente, *“Tre persone diverse, appartenenti a aree diverse all'interno dell'azienda, postavano, in base alla loro esperienza, contenuti in modo estemporaneo, senza una pianificazione.”*. Da qui l'esigenza di una riformulazione dell'intera strategia di social media, volta all'ottenimento di una maggiore coerenza.

La seconda fase ha quindi previsto **la totale separazione della gestione operativa da quella strategica**. L'azienda ha assunto una persona esterna che si occupa della programmazione e della stesura del calendario editoriale, decidendo i contenuti da condividere, le tempistiche da seguire e gli obiettivi collegati all'intera comunicazione (il consulente esterno è stato assunto anche per la gestione del sito). La gestione operativa è, invece, affidata ad una sola persona (la persona “trasversale”, a cui si faceva prima riferimento), la quale si occupa dell'effettiva pubblicazione del post, della risposta ai commenti e del monitoraggio dei vari canali. In questo modo la gestione dei social media è stata resa più efficiente, spendendo meno tempo (all'incirca un'ora al giorno) nella gestione degli account. **L'attività che richiede più tempo è la ricerca del contenuto**, sia

visivo che testuale da postare. Questa attività viene effettuata in sede di stesura del piano editoriale da parte del consulente esterno.

L'obiettivo associato ai social media è un obiettivo definibile "secondario", legato alla possibilità di portare traffico qualificato al sito web aziendale, vero e proprio fulcro dell'ecosistema digitale aziendale. *"Il sito web- dichiara il consulente- "rimane un pochino il fulcro della comunicazione on e offline, quindi, partendo da questo e dal fatto che il sito diventa il contenitore principe, i social per noi hanno un po' lo scopo di amplificare e di strillare i contenuti del sito. Per cui noi lavoriamo molto sul sito aggiornando tanto i contenuti, arricchendo le sezioni e effettuando operazioni di SEO".* Di conseguenza i contenuti postati sui social sono più che altro articoli già presenti sul sito, con lo scopo di aumentare i link a questo. In aggiunta, altri obiettivi collegati ai social sono quelli di ottenere partecipazione e condivisione, rafforzare il brand e incrementare la visibilità (numero di fan).

Anche in questo caso il monitoraggio degli account viene realizzato principalmente su Facebook, utilizzando gli strumenti di analytics da questo offerti. Ogni mese viene elaborato un report relativamente all'attività social svolta, prestando particolare attenzione ai momenti in cui l'utente è più attivo. Dall'intervista emerge inoltre una chiara consapevolezza dell'utente tipico che interagisce con la pagina: *"ci sono delle persone che sono quelle più attive che sono quasi una certezza o una costante. Poi il target è prevalentemente uomo, un 63%, nella fascia 25/54 di età, pubblico prevalentemente italiano ma non solo locale, vengono toccate molte città dell'Italia"*.

Anche in questo caso non si sono riscontrate particolari problematiche nell'utilizzo dei social, se non nel periodo iniziale, quando ancora l'azienda non era in grado di gestirli in autonomia, a causa della scarsa esperienza. *"Essendo una cosa nuova, come tutte le cose nuove"* – spiega il consulente- *andava elaborata e conosciuta prima di prenderci mano"*.

Infine, *nonostante l'elevata quota di fatturato estero e l'importanza che l'esportazione ha per questa azienda, l'attività sui social media non viene adattata quasi per nulla ai mercati esteri.* Si pubblica il contenuto principalmente in italiano, accompagnato dalla traduzione in inglese (o al link alla versione inglese del sito) solamente quando questo può interessare il pubblico straniero. Le motivazioni addotte

per il mancato adattamento sono principalmente legate alle **competenze organizzative** e alla **struttura aziendale**. Non essendoci infatti in azienda una funzione dedicata solo ed esclusivamente ai social media, l'implementazione di pagine pensate ad hoc per i singoli Paesi, risulterebbe difficile, in quanto richiederebbe una gestione a parte, per la quale l'azienda non si sente ancora pronta. Questo emerge chiaramente dal seguente passaggio dell'intervista: *“non essendoci in azienda un ufficio dedicato, in questa fase lo trovo un po' troppo prematuro ragionare su nuove pagine. Queste richiedono una gestione a parte, con un'organizzazione strutturata dietro”*. Inoltre, il fatto che gli utenti della pagina sono principalmente italiani (gli stranieri ammontano all'incirca ad un 20% del totale utenti), rende l'azienda ancora restia ad affrontare un discorso di localizzazione della strategia di social media marketing internazionale.

5.2.3 Caso C

L'azienda C'è una piccola impresa delle Marche, produttrice di vino, la cui fondazione risale al 1837. La famiglia attualmente a capo dell'azienda appartiene alla terza generazione. Il posizionamento di mercato prevede prezzi superiori rispetto alle imprese concorrenti, giustificati dalla qualità del prodotto, ottenuta attraverso ingenti investimenti sulla terra e sulla cantina. L'azienda, accanto alla produzione di vino, ospita al suo interno un agriturismo/ristorante (gestito sempre dalla famiglia), dove vengono organizzati eventi mondani e culturali.

L'internazionalizzazione è cominciata negli anni '80, raggiungendo ad oggi una percentuale di fatturato pari al 30%. I mercati di riferimento dell'azienda sono gli Stati Uniti, il Canada, il Giappone e il Nord Europa (Belgio, Paesi scandinavi, Olanda). In passato, l'impresa adottava le fiere come principale mezzo di comunicazione per penetrare all'interno di un determinato Paese. Attualmente queste hanno perso importanza di fronte all'avvento di Internet, così come si evince dalle parole del commerciale estero intervistato: *“Internet aiuta perché 9 volte su 10, quando ti vengono a cercare, è perché si sono già super documentati prima [...]. **non ti aiuta a vendere, ma è quello senza il quale non potresti farlo.** [I clienti o i distributori/importatori] arrivano che già sono preparati e sanno tutto. Prima ti dovevi proprio presentare da zero: sono di*

Ancona, Ancona è nelle Marche, le Marche sono qui, rispetto alla Toscana siamo... perché quelli erano i loro punti di riferimento. Adesso invece sono un po' più informati, quindi iniziano a cercarti, già a sapere...". Sulla scia di queste considerazioni, l'azienda, in particolare nella figura del figlio del titolare -commerciale estero ma anche responsabile della comunicazione e del marketing- ha effettuato un restyling non solo delle etichette apposte sul prodotto (adesso standardizzate in modo da poter essere vendute in ogni Paese) ma anche del sito web, tramite l'acquisizione di un dominio ".wine". Questi investimenti realizzati in comunicazione hanno creato una sorta di scontro generazionale tra il figlio (quarta generazione) e il titolare (terza generazione), dovuto alla difficoltà di quest'ultimo di comprendere la nuova tecnologia e i benefici che questa apporta, rispetto alla comunicazione tradizionale: *"papà da questo punto di vista è giurassico, non sa accendere un computer, non sa mandare una email [...] Quindi, da questo punto di vista, ho dovuto sempre combattere un pochino, perché per lui vince la carta stampata, per lui serve il dépliant... non il sito web, non la pagina Facebook".*

Allo stesso modo, sempre su iniziativa del figlio, l'azienda decide di adottare i social media intorno al 2008. All'inizio si è optato per una presenza capillare su tutti i social media esistenti, con la motivazione principale di promuovere il brand e testare i nuovi canali di comunicazione. Tuttavia, tale scelta è stata quasi subito abbandonata, in quanto, citando le parole dell'intervistato, *"è inutile starci, se poi non li segui"*. L'impossibilità di poter dedicare tempo e risorse alla gestione dei social media, ha portato quindi alla soluzione finale di mantenere la presenza solamente su due piattaforme (Facebook e Instagram) con il primo che *"la fa un po' più da padrone"*. Il commerciale estero si mostra però consapevole della rilevanza che alcuni social come Twitter, Youtube e Instagram hanno, soprattutto all'estero. Instagram viene quasi del tutto "bypassato" e non c'è una differenziazione con i contenuti pubblicati su Facebook, se non per la lunghezza della descrizione dell'immagine. Per quanto riguarda gli altri due social citati, si ammette l'incapacità di comprenderne l'utilizzo più efficiente. Inoltre, **la mancanza di tempo** incide notevolmente sulla scelta di quali social media seguire più intensamente, non avendo l'azienda risorse umane sufficienti da dedicare alla loro gestione.

Il processo di implementazione dei social media è avvenuto *tramite prove ed errori, senza un'adeguata formazione iniziale* da parte della persona che inizialmente si occupava della loro gestione. Tale inesperienza ha portato l'impresa a commettere quello che l'intervistato definisce *“un errore che non si riesce ad aggiustare”*: la creazione di un solo account comprendente la cantina e il ristorante. Tale soluzione impedisce all'azienda di gestire separatamente le due diverse attività sui social media, creando difficoltà in sede di promozione del brand e obbligando l'azienda alla pubblicazione di post misti, relativi sia agli eventi legati alla produzione del vino, sia alle attività del ristorante. Si manifesta la volontà di separare le due entità, ma Facebook non permette di trovare una soluzione adeguata per non perdere i numerosi fan che la pagina ha accumulato nel tempo.

Ad oggi, la gestione dei social media è nelle mani della moglie del figlio del titolare (che in realtà si occupa della parte di accoglienza e del ristorante) e di una figura appositamente assunta per la pubblicazione dei contenuti. Per i contenuti visivi si avvalgono di una figura esterna, un grafico, che si occupa della realizzazione di tutti i banner, flyer, copertine, ecc. Tale riorganizzazione è stata dettata *dalla sempre maggiore importanza assunta dai social e dal web all'interno della politica di comunicazione aziendale.*

Tuttavia, non c'è una vera e propria suddivisione delle mansioni, il piano editoriale viene realizzato di mese in mese con la collaborazione di tutti, le analisi degli account si limitano alla semplice lettura degli analytics forniti da Facebook, senza nessuna ulteriore analisi riferita all'utente e al suo comportamento di interazione con la pagina.

I contenuti sono pensati per l'utente finale e sono in larga parte eventi, articoli *“dicono di noi”* (news, premiazioni, nuove uscite) e riferimenti alla cantina come la vendemmia, l'affinamento del vino, l'imbottigliamento. In particolare, la condivisione degli eventi ospitati in cantina è l'attività maggiormente associata all'utilizzo delle piattaforme social, le quali hanno permesso all'azienda di organizzare eventi di oltre 4000 persone, con una o due settimane di anticipo. Come spiega il commerciale estero e responsabile della comunicazione, *“il passaparola online è stato fondamentale. Prima di Facebook, una festa la dovevi promuovere con tanto volantinaggio e poi comunque avevi 200 persone...*

adesso quasi che, se usi soltanto Facebook, ne hai 500 e più di partecipanti [...] Prima dovevi impegnarti molto di più per far sapere che facevi qualcosa, oggi puoi deciderlo una settimana prima e comunque puoi creare un giro tale per cui tutti lo sanno nell'arco di 5 giorni". Il passaparola online e la promozione sono quindi i principali benefici che i social media hanno apportato all'azienda.

Per quanto riguarda le criticità riscontrate nella gestione dei social media, accanto alla problematica del tempo (*"il tempo che richiede la gestione dei social? Troppo!"*), vi è stata la difficoltà di trovare il linguaggio giusto per comunicare su queste nuove piattaforme (*"Se sei troppo formale non va bene, se sei troppo autocelebrativo non va bene, se sei troppo informale non va bene... forse questo spesso è una complicazione"*). Tale difficoltà è stata relativamente attenuata dalla crescente disponibilità sul mercato di servizi di supporto offerti ai produttori di vino. Secondo l'intervistato, ad oggi, la formazione su queste tematiche è più semplice, proprio grazie alla presenza di numerosi workshop e conferenze su come comunicare correttamente sulle nuove piattaforme digitali.

Infine, relativamente alla possibilità di adattare o meno le pagine social ai mercati di riferimento, si rileva anche in questo caso, una scarsa propensione. Le pagine Facebook e Instagram contengono principalmente contenuto in italiano, con qualche post tradotto in inglese laddove è ritenuto necessario. La scelta è dovuta in parte ad **una mancanza di competenze** (*"per ora non saremmo proprio in grado di gestire più pagine e lingue differenti"*), in parte dalla convinzione che **la realizzazione di profili adattati ai singoli mercati, crei confusione** nei confronti degli utenti, i quali non saprebbero quali pagine seguire. In aggiunta si trova inutile, come nel caso dell'azienda B, tradurre eventi in lingua, ai quali comunque gli utenti stranieri non potrebbero partecipare. Tali affermazioni denotano una scarsa conoscenza da parte dell'azienda, circa i meccanismi di adattamento e standardizzazione possibili.

Il commerciale estero si dimostra scettico nei confronti dell'efficacia di un'azione di adattamento ai mercati esteri delle piattaforme social, soprattutto tenendo conto del fatto che l'azienda utilizza il mezzo come promozione di eventi e iniziative, cosa che non possono fare all'estero in quanto la comunicazione è in mano all'importatore/distributore.

Non si comprende quindi l'utilizzo di tali mezzi per scopi che vadano oltre la semplice pubblicità.

5.2.4 Caso D

L'azienda D è una media impresa operante nel settore della torrefazione del caffè. Fondata nel 1927 in Veneto, è anch'essa un'impresa familiare (ad oggi la terza generazione è a capo dell'azienda).

L'attività di esportazione è cominciata negli anni 2000, con importatori/distributori e concessionari esteri ed è ad oggi rivolta principalmente verso l'Europa Occidentale.

L'azienda ha deciso di entrare nel mondo dei social media nel 2011, spinta dalla volontà di essere presenti su queste piattaforme, ma con investimenti molto ridotti. **La pressione esercitata dall'ambiente esterno** ha convinto la proprietà dell'importanza dell'iniziativa social, la quale tuttavia non può, per obiettivi aziendali prefissati, superare determinate quote di spesa. La pressione esterna all'adozione emerge chiaramente dalle parole dell'export manager: *“se non vuoi dare un'immagine obsoleta devi esserci. Se non ci sei, non sei nessuno, sei spazzatura, sembri fuori dal mondo!”*.

Come nel caso C, anche l'azienda D ha deciso di essere da subito presente su un numero elevato di social media: sette per la precisione (Facebook, Youtube, Instagram, Flickr, GooglePlus, Pinterest e Twitter). Tuttavia, la maggior parte di queste sono state abbandonate e ad oggi la strategia di social media marketing dell'azienda si concentra su due sole piattaforme, Facebook e Instagram. Questa decisione si riflette, infatti, sul basso livello di utilizzo registrato in sede di analisi quantitativa (social media use= 2).

Facebook rimane il social media principale, utilizzato, in questo caso, non come canale di promozione, ma **come strumento relazionale**. Si cerca l'interazione con il cliente e si punta **alla creazione di una community**.⁷⁵ Il maggiore beneficio riconosciuto ai social media è proprio quello di aver creato una rete di persone online, che promuovono al loro interno conversazioni in merito al brand. Si tratta non solo di un aumento della

⁷⁵ A tal proposito l'azienda ha integrato sulla propria pagina Facebook, la comparsa di tutti i commenti che apportano l'hashtag #aziendaD. Così facendo sono sempre in grado di monitorare tutte le conversazioni nelle quali si parla del proprio marchio, riuscendo a rispondere in tempo reale a qualsiasi commento

brand awareness, ma anche di una vera e propria interazione con l'utente, che prima non era possibile ottenere. L'addetta alla funzione marketing aggiunge un'ulteriore funzione all'utilizzo aziendale di Facebook: *“Ti consente di cercare e conoscere le persone, tra cui i distributori esteri, prima di contattarli. Si può utilizzare come una sorta di database, uno strumento di ricerca che ti permette di conoscere persone che altrimenti prima non avresti potuto conoscere, se non contattandole direttamente tramite telefono o di persona.”*

Per quanto riguarda Instagram, questo è utilizzato in maniera “emozionale”, tramite la condivisione di foto e video, che rappresentano il contenuto più cliccato e condiviso da parte degli utenti. Infine, vi è la volontà da parte dell'azienda di sviluppare in futuro il canale Youtube, da utilizzare in un'ottica di formazione per il mondo Ho.re.ca.

La gestione dei social media in questo caso è affidata alla funzione marketing, la quale decide la strategia di comunicazione e i contenuti da pubblicare, senza l'intervento del vertice aziendale. Non esiste una vera e propria pianificazione editoriale dei contenuti, se non per alcuni periodi dell'anno nei quali la comunicazione risulta essere più strutturata. *“Indicativamente- spiega l'addetta alla gestione dei social- si fa programmazione di tre quattro mesi, poi un paio di mesi liberi e poi altri mesi di programmazione. Ma questo tipo di approccio e di gestione è in continuo cambiamento”*. Tale modus operandi viene giustificato dalla mancanza di tempo e di risorse finanziarie a disposizione da dedicare alla gestione dei social. *“Seguire bene i social- continua- vuol dire avere molto tempo; perché non vuol dire solamente guardare al tuo, ma vedere anche quello che succede al di fuori”*. Il monitoraggio degli account è quindi un'attività sporadica, limitata alla lettura veloce delle statistiche messe a disposizione da Facebook. Per Instagram, anche in questo caso, non si effettuano analisi particolari.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei social media a livello internazionale, anche l'impresa D si limita alla pubblicazione del materiale in lingua inglese e italiana, all'interno dello stesso profilo Facebook e Instagram. Non si sono realizzati account specifici per alcuni mercati, né si è pensato di pubblicare contenuti diversi a seconda della cultura e del Paese di destinazione. La scelta in questo caso è legata al “letiv motiv” che ha caratterizzato la conversazione con gli intervistati: ***la mancanza di fondi adeguati per poter gestire***

separatamente più pagine Paese. L'impresa non ha, infatti, al proprio interno le competenze necessarie, per cui la realizzazione di una simile strategia comporterebbe l'assunzione di personale esterno in grado di poter comunicare nella maniera giusta, con il giusto target. Gli intervistati sembrano riconoscere l'esistenza di differenze culturali tra i vari utenti, per questo motivo affermano che per poter comunicare bene con l'utente estero, occorre conoscere profondamente i meccanismi di comunicazione che li caratterizzano. *“Potrei diversificare i profili a seconda del Paese se sapessi cosa significa, ad esempio, comunicare alla cinese- spiega l'export manager- Ma questo presupporrebbe l'esistenza di una filiale in Cina. Oppure demandare ad un partner cinese. Significa conoscere i contenuti culturali che una comunità ha in sé. È un'operazione quasi impossibile a meno che tu non abbia filiali in loco”*. Da tali affermazioni *emerge una chiara consapevolezza del “problema culturale”*, ma anche una scarsa conoscenza di quelle che sono le soluzioni offerte oggi dalle piattaforme social, circa la standardizzazione o l'adattamento della comunicazione.

Tale *mancanza di investimenti*, che si traduce inevitabilmente in una gestione meno dettagliata dei social media, è però *giustificata dai due intervistati, dalla dimensione aziendale* e dalla necessità per l'azienda di focalizzare i suoi sforzi e le sue risorse su altro, come l'apertura di un caffè monomarca, una priorità assoluta per l'azienda. La proprietà è quindi consapevole del fatto che la presenza sui social sia ormai indispensabile per sopravvivere, ma essa non è disposta ad investire ingenti risorse nella loro gestione a discapito di altri progetti aziendali.

Infine, una problematica emersa dall'intervista, riguarda la presenza di *“comportamenti opportunistici”* da parte dei rivenditori esteri, i quali hanno aperto numerose pagine Facebook, senza la previa richiesta all'azienda produttrice. Questo fenomeno risulta un problema essenzialmente per due motivi:

- manca una linea di comunicazione comune tra l'azienda e il distributore nel mercato estero. Se non si monitorano gli account, tale disallineamento potrebbe portare

l'azienda ad un danno di immagine notevole, tanto nel mercato estero quanto in quello italiano;

- si crea confusione per l'utente finale, il quale di fronte a diverse pagine Facebook, tra loro non allineate dal punto di vista della comunicazione, potrebbe trovarsi in difficoltà nel capire quale sia la pagina aziendale ufficiale.

Per risolvere tale problematica l'azienda ricorre a clausole contrattuali, le quali obbligano il rivenditore/importatore a consultare l'azienda prima di qualsiasi azione web. Tuttavia, questo spesso non basta e l'azienda si trova a dover accettare le iniziative personali, essendo impossibilitata a redarguire o interrompere il contratto con un rivenditore importante. L'azienda si auspica che Facebook in futuro sia in grado di adottare efficaci misure che vietino ad un'azienda non in possesso del marchio, di aprire profili ufficiali.

5.2.5 Caso E

L'azienda E è una media impresa italiana produttrice di caramelle e cioccolato, operante in Piemonte, fondata nel 1857. Nel 1934 l'azienda è stata rilevata dall'attuale famiglia proprietaria, che ad oggi entra nella terza generazione, con una titolare particolarmente giovane, di età inferiore ai 40 anni. Il core business aziendale è rappresentato dalla produzione di una particolare caramella, di cui rappresentano gli unici produttori in tutto il mondo. L'azienda si definisce tuttavia ancora un laboratorio artigianale, nonostante le medie dimensioni raggiunte e l'apertura all'estero.

L'internazionalizzazione ha avuto inizio nel 2000, quando la precedente generazione ha cominciato a vendere i propri prodotti agli importatori, distributori e concessionari esteri, sfruttando soprattutto la partecipazione alle fiere di settore. Interessante a tal proposito è il racconto realizzato dalla titolare su come Internet e i social media hanno cambiato il modo di "vivere" la fiera all'estero: *"Io ricordo per esempio quando ero piccola che si facevano tantissimi ordini in fiera [...] Adesso ormai il piccolo negozio non partecipa più. Non c'è più la partecipazione di una volta, perché magari all'epoca venivano per vedere le novità, mentre oramai con l'avvento di Internet, la novità se la guardano comodamente da casa."*

Tuttavia, l'impresa assegna *scarsa importanza alla vendita all'estero*, la quale ammonta ad una quota del 17% del fatturato. I Paesi maggiormente serviti sono quelli europei, come Germania, Inghilterra e Spagna. In aggiunta sono presenti anche in Australia e Nuova Zelanda.

Per quanto riguarda la presenza sui social media, l'azienda E rappresenta un caso particolarmente interessante, non tanto per gli investimenti di denaro o di risorse umane, quanto per il percorso effettuato dal momento dell'adozione ad oggi, il quale ha portato ad avere più di 22 mila follower su Instagram, più di 20 mila su Facebook e quasi 2 mila su Twitter (dati al novembre 2016).

L'azienda ha cominciato la sua attività sui social media nel 2009, con l'apertura di una pagina Facebook/utente, trasformata in seguito in pagina brandizzata. La possibilità di comunicazione diretta con il consumatore, senza l'intermediazione del dettagliante, e l'economicità dell'iniziativa sono i due fattori che hanno inciso maggiormente nella scelta di adozione. A seguire nel 2011, l'azienda ha deciso di ampliare la propria attività social a altre due piattaforme: Twitter ed Instagram.

Il focus viene concentrato su Facebook e Instagram, i quali, sebbene contengono più o meno gli stessi contenuti, sono caratterizzati da linguaggi diversi e soprattutto da interazioni diverse. Twitter, invece, non viene utilizzato abbastanza, a causa della convinzione della titolare circa la sua adeguatezza ed efficacia come mezzo di comunicazione "*onestamente non credo sia il mezzo più adatto alle aziende a meno che un'azienda non faccia dei contest, o un certo tipo di concorso, allora magari anche Twitter può avere una sua utilità. Per comunicare penso onestamente sia meglio Facebook. Twitter è più adatto alle testate giornalistiche*".

L'azienda si occupa internamente della gestione dei social media, tramite due figure che lavorano nel marketing e nel commerciale. Una di queste è la titolare stessa, la quale, con l'aumento dell'impegno richiesto dai social, ha deciso di delegare ad una seconda figura la gestione operativa dell'account. Relativamente alla strategia di pubblicazione, non c'è sempre una programmazione vera e propria, se non in alcuni periodi dell'anno (ad esempio, le feste di Natale e Pasqua), mentre per il tempo restante la proprietaria afferma di "*andare a sentimento*". Tuttavia, nonostante i pochi investimenti effettuati,

l'assenza di un addetto solamente dedicato ai social media e la mancanza a volte del piano editoriale, ciò che colpisce dell'azienda E è ***l'elevata frequenza di pubblicazione dei post e l'elevata interazione con l'utente finale.***

La spiegazione di un tale successo è rintracciabile nel processo di formazione e continuo apprendimento che la titolare ha percorso negli anni, fin dalla apertura del primo account. Per quanto riguarda Facebook, ciò che ha rappresentato un fattore di successo determinante è stata ***la possibilità di avere un vantaggio di tempo nei confronti delle altre aziende***, la quale ha permesso di testare il mezzo e, tramite prove ed errori, capire prima degli altri come esso andasse utilizzato. Citando le parole della titolare: *“Quando ho iniziato su Facebook, un sacco di miei amici neanche lo utilizzavano. Figuriamoci le aziende. Non ce ne erano tante, neanche le più importanti. Quindi tutta questa gavetta fatta prima [dell'enorme diffusione di Facebook ndr] secondo me, ha aiutato”*.

Nel caso di Instagram, invece, ***il fattore di successo è stato la capacità di trovare le giuste persone in grado di fornire una formazione adeguata sull'utilizzo del mezzo.*** In particolare, l'azienda si è avvalsa della collaborazione di una delle instagrammers più famose, la quale ha introdotto la titolare nel mondo degli “igers”, spiegandole i principali meccanismi di funzionamento del social media. Così facendo, l'azienda era già pronta e formata per affrontare nel modo giusto l'entrata in un nuovo social media, ancora prima del momento di massima diffusione nel mercato italiano. Ad oggi l'azienda vanta numerose collaborazioni con bloggers e instagrammers del settore, i quali in cambio dell'ottenimento del loro prodotto, si prestano a realizzare foto accattivanti dal punto di vista visivo e a condividerle con l'enorme numero di followers che seguono tali soggetti. Questa fitta rete di relazioni ha permesso all'impresa di semplificare e velocizzare notevolmente il processo di pubblicazione e condivisione dei contenuti. Come spiega l'intervistata: *“Quindi secondo me anche questo ha aiutato. Cioè, essendo stato tutto creato comunque in precedenza e fatto bene all'epoca, adesso sta andando tutto abbastanza liscio senza bisogno che una persona sia solamente dedicata a quello [...] Anche perché noi abbiamo questa grande fortuna che il nostro prodotto si presta moltissimo ad essere fotografato. Quindi, mentre prima mi sbattevo un casino a fotografare e ad inventarmi le foto che dovevo fare, ora, grazie a queste collaborazioni,*

sono loro ad inviarmi il materiale da condividere”. Tuttavia, la gestione operativa dei social, richiede ancora parecchio tempo (almeno due ore al giorno) soprattutto a causa della velocità con la quale sia gli strumenti, che gli utenti cambiano. Un esempio citato di questi cambiamenti, è la recente modalità di visualizzazione dei post su Instagram, non più basata sull’ordine cronologico, ma sull’importanza di un contenuto, valutato sulla base di un algoritmo. Questa risulta essere l’unica problematica riscontrata nell’utilizzo dei social media, altrimenti considerati dall’azienda E portatori di numerosi benefici. Tra questi, primo fra tutti, il beneficio di ***poter trasmettere un’immagine dinamica e giovanile, ottenendo così l’obiettivo importante di “svecchiare il marchio”***. In passato l’unico modo che si aveva di comunicare con il consumatore era quello della pubblicità tradizionale, sfruttando la tv o le guide gastronomiche. Si trattava però di un’immagine statica, che nulla ha a che vedere con quella trasmettibile tramite i canali interattivi come i social media. *“Con i social – aggiunge la titolare- ho modo magari tutti i giorni di far vedere anche la dinamicità dell’azienda, tutte le cose nuove che facciamo, l’impegno che mettiamo nel creare l’immagine particolare [...] si va oltre la paginetta istituzionale che usi in quelle poche riviste in cui riesci ad uscire e che è comunque una pagina istituzionale, una pagina che non ti dà la freschezza e la dinamicità che ti dà un social. Nel nostro caso che siamo un’azienda storica, i social hanno aiutato tantissimo anche a svecchiare in qualche modo il marchio. Adesso le persone che ci seguono, ci dicono "ah ma che bell’azienda che siete, colorata, dinamica eccetera". Non è che ci vedono come azienda antica o vecchissima. ”*

Relativamente alla modalità di monitoraggio degli account, l’azienda non sembra particolarmente “innovativa”; si basa anch’essa sulla lettura degli analytics messi a disposizione da Facebook, lamentando una mancanza di informazioni più accurate relativamente ad Instagram.

Infine, l’azienda, nonostante l’elevato numero di utenti stranieri presenti soprattutto su Instagram, ***non adatta i propri contenuti ai mercati Paese***, limitandosi a pubblicare alternativamente materiale in inglese e in italiano all’interno della stessa pagina. Questa decisione, come motivato dalla proprietaria, dipende dalla ***piccola dimensione aziendale e soprattutto dalla scarsa importanza data all’internazionalizzazione e alla***

comunicazione verso i Paesi stranieri. Anche nel caso E, la realizzazione di forme di adattamento dei social media, vengono visti come iniziative troppo complesse, richiedenti l'aiuto di persone esterne esperte e quindi un investimento che l'azienda non è pronta a sostenere. Per questo motivo, la volontà da parte della dirigenza di mantenere l'attività di social media interna all'azienda, senza l'assunzione di agenzie o consulenti esterni, influenza anche le decisioni relative al social media marketing internazionale, la cui totale mancanza è collegata anche alla scarsa importanza data dall'impresa all'intero processo di internazionalizzazione.

5.2.6 Caso F

L'azienda F è una piccola impresa delle Marche, tra le più antiche nel settore dei superalcolici. La sua fondazione risale al 1868, da parte della stessa famiglia che possiede ancora ad oggi la proprietà (quarta generazione).

L'attività di internazionalizzazione, dopo un lungo periodo di esportazione sporadica, ha avuto una svolta decisiva nel 2011, quando, in seguito alla creazione di un ufficio apposito, la strategia commerciale nei confronti di alcuni specifici mercati diventa più strutturata e continua. In particolare, l'azienda esporta tramite una rete di importatori/distributori, soprattutto negli USA, Canada, Giappone, Australia, Germania, Spagna e Francia.

Questa nuova attenzione all'estero, si rispecchia anche nella gestione dei social media, la quale presenta un tratto peculiare, che la caratterizza dagli altri casi fino a qui analizzati: *esiste una differenziazione tra le piattaforme dedicate all'Italia e quelle dedicate all'estero, che si traduce anche nella pubblicazione di contenuti diversi a seconda del pubblico a cui ci si riferisce.*

L'azienda è infatti presente sui tre differenti social media: Facebook, Youtube e Twitter. Nei primi due casi, le piattaforme si rivolgono principalmente all'utente italiano, mentre nel terzo caso, Twitter è utilizzato per comunicare con l'utente americano e presenta quindi una gestione del tutto diversa.

Tutti e tre i profili sono stati aperti nel 2014, in ritardo rispetto alle altre aziende sino a qui analizzate, e anche rispetto ai propri competitor. La spinta all'apertura è venuta dal

basso, in particolare da parte del commerciale Italia, il quale, appassionato di web, ha fortemente spinto la proprietà ad effettuare un investimento minimo nei social media. La motivazione di questa “pressione” nasceva da un’altra forte spinta proveniente però dall’ambiente esterno: gli utenti parlavano del brand già da qualche anno sui social media, tramite una folta comunità di appassionati che avevano creato una pagina con più di 7000 fan. Inoltre, anche i competitor erano già presenti.⁷⁶

I tre social media hanno obiettivi e contenuti diversi tra loro.

Facebook viene utilizzato, in primo luogo, per ***condividere foto e contenuti generati dai fan***; a seguire, sono molto importanti le sponsorizzazioni tramite campagne a pagamento, realizzate per spingere il prodotto nelle altre regioni di Italia. Infine, si promuovono gli eventi organizzati dall’azienda, in particolare i party in cui vengono utilizzati i propri prodotti, per aumentarne la visibilità nelle diverse zone di Italia. Ad oggi (novembre 2016) la pagina Facebook ha raggiunto più di 23000 fan, un numero che sottende una popolarità elevata, la più alta tra quelle del campione intervistato.

YouTube, invece, è stato attivato per ***condividere il materiale multimediale*** già in possesso dell’azienda da anni, come gli spot televisivi, o le ricette cocktail. In aggiunta, si sono create delle liste che fungono da aggregatori di video correlati all’azienda e alla sua attività. In questo modo una volta terminata la visione dei video appartenenti all’impresa F, l’utente può continuare l’esperienza del brand tramite la proposta di ulteriori video che si agganciano a queste liste.

Twitter, invece, non presenta materiale in italiano e contiene solamente contenuto in inglese. Si parla più che altro di eventi realizzati all’estero, si retwittano post di esperti e appassionati del settore, flash news, articoli di testate giornalistiche importanti, ecc. ***Il target di riferimento è il professionista straniero***, come gli editori e i giornalisti del settore, non tanto l’utente finale. C’è la consapevolezza da parte del responsabile estero che Twitter dia minore visibilità, in termini di copertura raggiunta e popolarità, rispetto a Facebook, ma si è optato per questo strumento in quanto risulta essere il social media più

⁷⁶ Tale considerazione è spiegata dalle seguenti parole: “*La scelta di cominciare con Facebook deriva proprio da questo. Abbiamo visto che i nostri fan, o potenziali clienti, avevano già cominciato delle conversazioni sui social, e in particolare Facebook, aveva già un gruppo di appassionati che postava foto commentava, ci faceva i complimenti... per cui abbiamo cominciato da lì*”.

utilizzato dai professionisti del settore esteri. L'obiettivo perseguito su tale piattaforma è lo sviluppo del marchio nel mercato estero, comunicando il prodotto e il territorio nel quale esso viene realizzato. Si punta molto sulla storia dell'azienda e sulle sue radici.

L'adattamento ai mercati esteri in questo caso c'è, sebbene non si concretizzi con la creazione di profili specifici sulla stessa piattaforma, quanto piuttosto con l'utilizzo di piattaforme diverse in base al target di riferimento. Tuttavia, l'azienda ha maturato tale scelta solamente in un secondo momento. Inizialmente, infatti, essa aveva puntato sulla realizzazione di una soluzione di adattamento ibrida riguardante Facebook: si era previsto il reindirizzamento dell'utente alla pagina inglese o italiana, sulla base dei settaggi della lingua da questi impostati sulla propria pagina utente. Questa soluzione era stata inizialmente adottata per risolvere il problema dei doppi contenuti nello stesso post; tuttavia, in seguito all'ottenimento di scarsi livelli di interazione da parte dell'utente straniero, questa strategia è stata abbandonata. L'azienda ha quindi deciso di lasciare solamente la versione italiana della pagina Facebook (strumento non ritenuto adatto al mercato americano) e di aprire un canale diverso, più efficace. Dall'intervista emerge comunque una chiara consapevolezza della differenza esistente tra i diversi mercati e le diverse culture.

La gestione dei social media è affidata al "team social", il quale è formato da figure appartenenti ad aree aziendali diverse: un commerciale Italia e un addetto della comunicazione che si occupano dei contenuti italiani; un commerciale estero, il quale, aiutato in prima persona da una delle tre proprietarie, si occupa invece del contenuto inglese. Inoltre, l'azienda si avvale dell'aiuto di un consulente esterno per la realizzazione di una relazione sugli insights e sui risultati ottenuti dalle campagne a pagamento.

Le linee guida per la pubblicazione vengono generalmente concordate con la dirigenza, la quale mostra però piena fiducia nelle proposte e nelle richieste di investimento provenienti dal team. A tal proposito, è interessante riportare quanto detto da una delle tre proprietarie dell'azienda: *“allora le linee guida si... stabilite da noi, ma comunque con il supporto e le competenze e la consulenza di queste giovani leve. Chiaramente poi la decisione finale la prendiamo noi, sia a livello di investimenti che di orientamenti, ma direi che l'80% del contenuto delle scelte è determinato dall'apporto di questi nostri*

giovani collaboratori e in primis di J. (commerciale Italia ndr). Quindi lo sentiamo, se ci convince delle sue teorie, ovviamente le seguiamo. Anche perché è proprio una questione di aggiornamento e di competenze generazionali.” Il top management si dimostra quindi aperto alle novità e al cambiamento, riconoscendo i limiti di competenze che caratterizzano la propria generazione.

Nonostante l’esistenza di un “team social”, il tempo dedicato a questi strumenti è piuttosto ridotto. La problematica del tempo ricorre più volte nel corso dell’intera intervista, dalla quale emerge chiaramente la volontà e la consapevolezza da parte degli team social, che l’azienda potrebbe operare meglio sui social media, se le persone che se ne occupano avessero più tempo a loro disposizione. Citando le parole di una delle proprietarie: *“il concetto è questo: attualmente J. ci sta dedicando “x” tempo, però ritiene che sia insufficiente, perché potrebbe essere integrato fino a “y”.”*

La piccola dimensione aziendale (10 addetti, di poco superiore alla soglia di micro-impresa) costringe infatti tutti i membri del team ad occuparsi di più cose contemporaneamente. La problematica del tempo è emersa in alcuni passaggi chiave dell’intervista:

- Scelta dei contenuti e piano editoriale: esiste un piano editoriale, ma spesso la mancanza di tempo costringe *“ad andare in tempo reale sulle pubblicazioni”*. Lo stesso vale per la scelta dei contenuti: *“se uno volesse fare le cose per bene, dovrebbe magari dedicargli più tempo anche per creare delle foto ad hoc... perché se le si fa fare a un fotografo rimangono a settiche, quindi uno dovrebbe pensare al contenuto multimediale da far creare. Ma non abbiamo tempo”*.
- Monitoraggio account: principalmente questo viene fatto dal commerciale Italia, per pura passione e curiosità, non per dovere. Sebbene gli intervistati sostengono la facilità del monitoraggio sui social media, grazie alla possibilità di poter controllare l’account in qualsiasi momento della settimana e del giorno, non vengono fatte ulteriori analisi che tengono conto delle caratteristiche dell’utente finale. *“Non c’hanno tempo”* è la risposta della titolare.
- Investimenti futuri: l’azienda è disposta ad aumentare il suo impegno sui social, soprattutto in termini di risorse umane. L’assunzione di nuovo personale sarà finalizzato

a liberare più tempo al commerciale Italia, il quale potrà così dedicarsi appieno alla gestione delle nuove piattaforme social.

Oltre alla problematica tempo, vi è un altro elemento conflittuale nella strategia di social media marketing: vi è una ***forte difficoltà da parte della dirigenza a percepire il ritorno economico dell'iniziativa social***. Durante lo svolgimento dell'intervista è emerso un piccolo "dibattito", tra la titolare e il commerciale Italia, circa l'effettivo beneficio derivante dall'utilizzo dei social media. La titolare riconosce a queste piattaforme la capacità di "ridurre le distanze" e di comunicare direttamente con il consumatore finale, ma fa fatica a vedere un ritorno economico dell'investimento effettuato sui social, cosa che invece non accadeva nel caso della pubblicità tradizionale. *"Quante sono le persone che non avevano assaggiato il mio prodotto e che lo hanno fatto in seguito a questa viralità diffusa su Facebook?"* - chiede la titolare al commerciale- *Mi spiego. In passato quando facevo uno spot televisivo o una pubblicità in radio localizzata per regione, dopo mi contattavano i ristoranti e i negozi ordinandomi il prodotto, perché tutti lo richiedevano. Prima avevo quindi delle sensazioni, molto generiche, non misurabili... ma comunque percepivo il ritorno. Queste percezioni da Facebook... non le ho [...] È tutto evanescente".*

Infine, dall'intervista emerge un elemento interessante relativo ad una variabile del TOE, ovvero l'esistenza di figure professionali poco preparate e formate sul tema del web e in particolare dei social media. A tal proposito, il commerciale Italia afferma: *"Spesso chi prima si occupava di pubblicità su carta stampata, ora si spaccia per guru dei social media e della pubblicità su queste piattaforme. Occorre stare attenti."* I servizi di supporto presenti nel mercato sono quindi ritenuti dall'azienda in questione inadeguati e a volte problematici, soprattutto per quelle aziende che non hanno al loro interno staff adeguatamente formato e in grado di prevenire eventuali errori.

5.2.7 Caso G

L'impresa G è una piccola torrefazione a conduzione familiare, fondata in Sicilia nel 1929. La strategia competitiva perseguita è quella di "nicchia di qualità", basata sulle

caratteristiche della miscela prodotta e del grado di tostatura legate in particolar modo alla tradizione locale di produzione del caffè.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, a partire dal 1987, questa ha visto un aumento costante, fino ad arrivare all'attuale presenza in più di 50 Paesi (Marocco, Australia e Russia i più importanti) e una quota di fatturato estero che si aggira attorno al 30%.

Nel caso dell'azienda G, **la presenza sui social media è indissolubilmente legata alla vendita internazionale** e, in particolare, alla comunicazione verso i mercati esteri. Nel 2009, infatti, l'azienda ha deciso di operare su Facebook con il fine ultimo di **comunicare con i mercati stranieri**, in particolare **con la rete dei concessionari e distributori**. L'idea nasce proprio dalla responsabile del marketing estero (ad oggi anche social media manager), spinta dalla necessità di rendere l'azienda sempre più internazionale. In seguito, si ha avuto l'apertura di numerosi altri account su differenti social media (Twitter, Instagram, Flickr, YouTube, Google plus, Pinterest, FouSquare); tuttavia, tra questi Facebook e, in piccola parte, Instagram sono quelli sui quali l'azienda ha focalizzato maggiormente i propri sforzi di marketing.

Dall'intervista emerge chiaramente come, una volta aperti, alcuni canali siano stati abbandonati, senza però essere chiusi definitivamente: *“adesso abbiamo potenziato di più Facebook, sui quali ci sono i contenuti più originali e gli altri li abbiamo lasciati un po' indietro”*. Questo è dimostrato anche dal fatto che, a fronte di un numero così elevato di social media, il livello di utilizzo (social media use) è in realtà basso (2).

Facebook è quindi lo strumento principe della strategia di social media marketing dell'azienda e ad esso si collegano diversi obiettivi, di seguito elencati:

- raccontare la storia del brand e i valori dell'azienda;
- creare un'identità di marca, promuovendo il marchio e puntando su un pubblico giovane, innovativo e soprattutto straniero;
- parlare a target specifici. In particolare i social media vengono utilizzati per una **comunicazione a tre livelli**: distributori e concessionari esteri, che costituiscono il primo target di riferimento per l'azienda; utente finale, ovvero i fan e gli appassionati

- del caffè, con i quali si condividono soprattutto ricette e curiosità sul mondo del caffè; fornitori, come i produttori di macchine da caffè o aziende di logistica;
- promuovere le nuove aperture e le iniziative che avvengono in tutto il mondo;
 - portare il traffico al sito;
 - diffondere la cultura del caffè espresso italiano nel mondo.

La strategia di pubblicazione e gestione dei social media è nelle mani della social media manager la quale si avvale dell'aiuto di un grafico per la creazione dei contenuti visivi. Poiché vi è solo una persona ad occuparsi della gestione sia operativa che strategica dei social media, ***diventa di fondamentale importanza l'esistenza di una programmazione editoriale dei contenuti***, che copre un arco temporale di sei mesi. Questo garantisce una continuità nella pubblicazione, altrimenti impossibile da mantenere, tenendo conto del tempo che si impiega a controllare le interazioni e a rispondere ai commenti (tale attività è quella che occupa più tempo, circa due ore al giorno).

La strategia di social media marketing a livello internazionale, risulta estremamente interessante. Accanto al profilo istituzionale bilingue (italiano e inglese) su Facebook (e in parte su Instagram), ***si è creata una rete di social media internazionale gestita nei mercati esteri dai distributori***. L'azienda ha quindi risolto il problema dell'adattamento delle pagine alla cultura e agli usi dei diversi utenti, invitando i propri distributori e concessionari sparsi nel mondo, ad aprire una propria pagina, con il nome del marchio italiano e gestirla autonomamente, seguendo però le linee guida dettate dall'azienda siciliana. In questo modo, non è l'azienda in prima persona ad occuparsi della traduzione e dell'adattamento dei contenuti. Ogni rivenditore, infatti, non si limita a tradurre e pubblicare il materiale inviatogli dall'azienda, ma è ***“libero di prendersi delle libertà”***, come ad esempio, postare foto e usanze relative al proprio Paese, rimanendo però sempre in linea con le direttive imposte dalla proprietà. La strategia è quindi unica e concordata con l'azienda e, come emerge dalle seguenti parole, il flusso di comunicazione delle informazioni è continuo: ***“Si parla proprio di co-creazione di contenuti con i rivenditori, perché li creiamo assieme. Loro magari ci forniscono il materiale fotografico che può essere inserito nella nostra pagina, altre volte siamo proprio noi a mandare il materiale***

relativo a un nuovo prodotto o un evento, dicendo di sponsorizzarlo nella loro pagina e nella loro lingua [...]”. Nella pagina Facebook e Instagram istituzionale l’azienda pubblica materiale sia in italiano, sia in inglese, e l’utente straniero risulta particolarmente attivo su tutte le pagine. Gli utenti italiani, invece, interagiscono soprattutto sui post legati alla famiglia, per conoscenza personale di alcuni membri. Anche sulla pagina istituzionale quindi *“si respira il carattere internazionale”* dell’azienda.

Oltre alla possibilità di comunicare con gli utenti e i distributori di tutto il mondo, ai social media viene riconosciuto un altro beneficio: la capacità di ridurre la distanza tra consumatore e impresa, rendendo quest’ultima non un’entità astratta, ma una persona. *“I social media permettono di umanizzarci- spiega a proposito la social media manager- perché danno modo di far conoscere il marchio anche attraverso le persone [...] mette in risalto il contenuto umano. Insomma, ci fa apparire come una persona”*.

Per quanto riguarda il monitoraggio degli account e l’analisi dei risultati, anche in questo caso, si reputano sufficienti gli insights forniti da Facebook, senza ulteriori approfondimenti sugli utenti che interagiscono. Si registra però un’attenzione particolare al monitoraggio delle iniziative realizzate dai concorrenti sul web e, in particolare, la loro presenza sulle piattaforme social, è stato un fattore determinante nella scelta di adozione dei social media da parte dell’azienda G.

Infine, per quanto riguarda le problematiche riscontrate, oltre alla mancanza di tempo, c’è da sottolineare anche in questo caso la ***difficoltà vissuta dall’azienda nei momenti iniziali dell’implementazione***. In particolare, l’attività di ampliamento della base di fan della pagina ha richiesto tempo, e solamente in seguito a prove e tentativi (concorsi a premi per esempio) essa ha raggiunto una discreta popolarità (la pagina Facebook istituzionale al momento della rilevazione – novembre 2016- conta all’incirca 12600 fan).

L’azienda ha dimostrato la volontà di accrescere ulteriormente in futuro l’impegno nella comunicazione sui social media, in quanto li ritiene un mezzo estremamente efficace per la penetrazione nei mercati esteri. Tuttavia, si ritiene necessaria l’integrazione di tali strumenti digitali con i tradizionali mezzi di comunicazione esteri, quali ad esempio la fiera, in quanto la componente relazionale del marketing, incorporata nella figura

dell'export manager, ha ancora ad oggi una rilevanza essenziale per il successo nei mercati esteri.

Per quanto riguarda gli investimenti futuri nell'attività dei social media, non si prevede l'assunzione di risorse umane specificatamente dedicate alle piattaforme web e social, quanto piuttosto la realizzazione di campagne a pagamento. Questa affermazione, come in altri casi aziendali precedentemente analizzati, è in contrasto con la paventata mancanza di tempo necessaria per la gestione accurata dei social media, come si evince dalle seguenti parole della social media manager *“il lavoro dei social si affianca a quello di ufficio e di routine. È difficile gestirli, perché una persona non basta più a stargli dietro. Io cerco in tutti i modi di essere sempre connessa col telefono e con tutto [...]. Con il poco tempo, cerco di fare comunque un buon lavoro”*.

5.3 Analisi “cross-cases”

Ciascuno dei sette casi analizzati, presenta delle peculiarità relativamente alla gestione e all'utilizzo dei social media, ma mostrano anche diversi tratti comuni. Dall'analisi incrociata delle interviste realizzate emergono, infatti, elementi chiave relativi alla strategia di social media marketing tanto a livello domestico, quanto a livello internazionale.

Di seguito sono analizzati i risultati ottenuti, suddivisi in relazione alle due differenti domande di ricerca.

5.3.1 Adozione ed utilizzo dei social media

Motivazioni

In primo luogo, un elemento comune emerso dall'analisi dei casi, è *l'importanza esercitata dall'ambiente esterno nella decisione iniziale di adottare i social media*. In linea con gli studi passati (He et al., 2015; Sinclair e Vogus, 2011; Lorenzo-Romero et al. 2014; Lagrosen e Grundén, 2014), la crescita e la diffusione dei social media tra i consumatori, “costringe” le aziende ad essere presenti su tali piattaforme per non risultare obsoleti e non rimanere indietro rispetto alla concorrenza. Tale aspetto coincide con quello che Pentina et al. (2012) hanno definito *“social influence”*, ovvero l'influenza

sociale esercitata dagli esperti, dai consumatori e dai competitors, circa la necessità di adottare il social media marketing. “È una strada che andava percorsa [...] Bisognava starci dentro” (caso B), “se non vuoi dare un’immagine obsoleta devi esserci. Se non ci sei, non sei nessuno, sei spazzatura, sembri fuori dal mondo!” (caso D), sono alcuni esempi di questo aspetto.

La presenza sui social permette di ottenere quindi un beneficio di immagine legato alla possibilità di essere percepiti dai propri utenti come “dinamici” (Caso A, E), “aperti” (Caso B), “innovativi” (Caso D, F), ottenendo così un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. In qualche caso, inoltre, la necessità di adottare tali strumenti di comunicazione è dettata dalla pressione esercitata dai competitors (Caso B, F, G), dai fornitori (Caso G) e dai consumatori (Caso F), i quali già ampiamente li utilizzano.

Accanto al ritorno di immagine, un altro beneficio riconosciuto è quello di **istaurare un canale diretto di comunicazione con target altrimenti non raggiungibili in passato, tramite un mezzo a basso costo**. A tal proposito, di seguito vengono riportati alcuni passaggi delle interviste:

- “prima l’unico modo che avevo era quello attraverso la pubblicità tradizionale, però ovviamente implicava dei costi importanti, che non ci sono invece nei social e che non potevo invece permettermi” (Caso E);
- “I social e il web, ci ha permesso di arrivare dove con i tradizionali canali non potevamo arrivare” (Caso B);
- “[Facebook] ci ha permesso di seguire il cliente, ascoltarlo e rispondere tempestivamente alle sue esigenze” (Caso F).

La possibilità di interagire con i clienti, inoltre, “umanizza l’impresa”, “accorcia le distanze” e permette all’azienda di essere vista come una persona, non un’entità astratta.

Livello di utilizzo e fattori limitanti

Un secondo elemento che emerge dalle interviste realizzate, è relativo alla **differenza che intercorre tra l’adozione di un numero elevato dei social media e il loro effettivo utilizzo**. Come si può notare dalla tabella riassuntiva 5.3, in tutti i casi analizzati, l’impresa ha affermato di concentrare i propri sforzi di marketing solamente su alcuni social media

(Facebook ed Instagram nella maggioranza dei casi), lasciando gli altri profili in secondo piano, addirittura inattivi in alcuni casi (C, D, F).

Tabella 5.3: caratteristiche relative all'utilizzo dei social media dei 7 casi

Caso	N. social	Anno di inizio	SM use	Focus	Popolarità (nov. 2016)
Azienda A	4	2012	3	Facebook, Instagram	Fb: 2542 fan In.: 7760 followers
Azienda B	4	2012	3	Facebook, Instagram	Fb: 2799 fan In.: 306 followers
Azienda C	2	2008	2	Facebook	Fb: 7426 fan
Azienda D	6	2011	2	Facebook Instagram	Fb: 5695 fan In.: 465 Followers
Azienda E	4	2008	2	Facebook Instagram	Fb: 2035 fan In.: 22900 followers
Azienda F	3	2014	2	Facebook, Twitter	Fb: 23088 fan Tw: 358
Azienda G	8	2009	2	Facebook	Fb:12657

Fonte: nostra elaborazione su dati interviste e materiale secondario.

Queste aziende hanno affermato di aver voluto inizialmente essere presenti su tutti i canali social possibili, scelta che si è rivelata sbagliata dopo poco tempo dalla sua realizzazione. *Per seguire bene tutte le piattaforme, bisogna dedicare loro tempo e risorse.* È questo che emerge con forza dall'analisi dei casi: *l'utilizzo dei social media è limitato dalle risorse che l'azienda è in grado di dedicargli, sia in termini di investimenti che di risorse umane.* Tale affermazione coincide con la variabile “*organizational competency*”, testata in sede di analisi quantitativa, laddove con tale termine si fa riferimento proprio alle risorse disponibili, all'impegno e alla governance necessaria che possono influenzare l'adozione e l'utilizzo di una determinata tecnologia. **Le problematiche** riscontrate sono, infatti, principalmente legate a due fattori: **la mancanza di tempo e l'inadeguata formazione iniziale** del personale addetto alla gestione dei social media.

Relativamente al primo fattore, tutti i casi mostrano come la gestione accurata di una presenza diversificata su più piattaforme social, richieda molto tempo, risorsa limitata nelle imprese di piccola dimensione come quelle intervistate. *C'è una accettata e diffusa*

consapevolezza che sia impossibile avere una gestione strutturata e avanzata dei social media, considerate le proprie dimensioni e capacità. È come se la piccola dimensione aziendale giustificasse la propria strategia social e lo scarso impegno a questi dedicato, affermando di essere comunque soddisfatti del “fare tanto per quel poco che si ha”. Di seguito due esempi di passaggi che incarnano questi concetti:

“Sì il tempo che ti chiede per farlo bene è di più di quello che momentaneamente gli diamo. Che poi in realtà è vero per ogni cosa. Più ti ci dedichi, più hai riscontro... però se ti concentri solo su una cosa ne perdi tante altre, quindi devi provare a equilibrarle.” (Caso C)

“Ora le risposte che ti stiamo dando, potrebbero portarti a pensare che siamo ancora all'età della clava. In realtà, l'azienda crede nel web e nei social, nella giusta proporzione che in questo momento è priorità per noi il web e i social. Le difficoltà che l'imprenditore italiano che fa impresa ha, in un ambito burocratico come quello italiano, portano purtroppo le aziende e lo stesso imprenditore a distrarsi, tra virgolette, su cose che lo costringono a fare impresa concreta e non fare impresa a 360 gradi, come lui vorrebbe e come lui consapevolmente spererebbe di fare. Qui secondo me non si tratta più di una visione del piccolo imprenditore cieco, in questo caso specifico mi sento di dire che invece è l'esatto contrario. Potremo anche sbagliare le quote di spesa. Ma in realtà in termini globali, di visione futura e innovazione, questa è un'azienda che ha molte cose da raccontare. Per le dimensioni che ha.” (Caso D)

Emerge quindi il fatto che a volte non basta la convinzione e l'apertura del management nei confronti dei cambiamenti apportati dai social per determinare un elevato livello di utilizzo elevato, in quanto comunque esistono attività e incombenze ritenute, per forza di cose, prioritarie.

Tali considerazioni mostrano come l'idea generale delle PMI intervistate, sia quella di continuare a mantenere la presenza sui social media, con investimenti di tempo e finanziari però relativamente bassi.

Se da un lato quindi, il fatto di essere uno strumento a basso costo, ha fatto sì che il tasso di adozione dei social media fosse alto, dall'altro esso rappresenta anche un fattore

di limitazione all'utilizzo sempre più spinto di queste piattaforme. Infatti, ***all'aumentare dell'utilizzo dei social media, aumentano inevitabilmente i costi di gestione e l'impegno richiesto all'azienda.*** Nel caso C l'intervistato, spiega come, nel corso del tempo, la gestione dei social media ha richiesto a lui un impegno sempre maggiore, tanto da costringerlo all'assunzione di una persona esterna apposita che si occupasse di questi. Lo stesso è avvenuto per l'azienda E, la cui gestione dei social media è passata dall'essere nelle mani di una sola persona (la titolare) al coinvolgimento di un'altra figura aziendale, sebbene non solo dedicata ai social media.

L'altra problematica riscontrata dalle aziende nell'utilizzo dei social media, è ***la mancanza di formazione e di esperienza nella gestione dei nuovi mezzi di comunicazione***, vissuta dalla maggior parte delle aziende nel momento iniziale di adozione. L'implementazione è stata quindi caratterizzata da un processo di "learning by doing"; procedendo per prove ed errori, le imprese hanno cominciato a capire il funzionamento dei social, in termini di obiettivi, contenuti, toni e tempistiche di pubblicazione. In nessuna azienda, fatta eccezione per il caso B e in parte il caso E, il personale addetto ai social non ha partecipato a dei corsi di formazione mirati sull'utilizzo di questi strumenti. Emblematico a tal proposito l'intervento della titolare dell'azienda F: *"Abbiamo avuto la fortuna di avere già internamente delle persone che non hanno avuto bisogno di formazione, perché già preparati. – spiega - In particolare J. Il multimediale ce lo avevamo in casa"*. La mancanza di esperienza e di formazione ha fatto registrare una difficoltà maggiore nel momento iniziale di apertura del canale social, soprattutto in relazione alla scoperta dei contenuti e del linguaggio più efficace da utilizzare (Caso A, C, G). Il caso E, relativamente a questa problematica, si è dimostrato un caso di eccellenza. L'azienda ha, infatti, risolto i problemi legati all'inesperienza e all'incompetenza, grazie all'affiancamento con una serie di figure preparate sul tema. In questo caso inoltre, il fatto di aver cominciato sui social molto presto (2008) ha aiutato ad accumulare l'esperienza necessaria per gestire bene, nel corso degli anni, la strategia social. Lo stesso però non è avvenuto nell'azienda C, anch'essa presente sui social media da molto tempo (2008), dove l'inesperienza iniziale ha portato invece ad un errore ancora da risolvere.

Il fattore “formazione e preparazione” sembra essere quindi un fattore determinante nell’adozione e utilizzo dei social media, mentre il fattore “esperienza” (inteso come numero di anni in cui l’azienda è presente sui social media) sembra avere una valenza discordante.

La mancanza di formazione può dipendere, inoltre, da un'altra variabile relativa all’ambiente esterno: *la presenza di “servizi di supporto”*. I servizi forniti dalle imprese specializzate nella gestione dei social media, non sembrano essere adeguati alle esigenze delle aziende. In particolare, l’azienda C afferma che solamente da poco tempo è possibile avere una formazione piuttosto approfondita sulle nuove tematiche del web e dei social, grazie alla presenza di workshop e conferenze, mentre nel passato questo non era possibile. In aggiunta l’azienda F, riscontra la presenza di una scarsa preparazione da parte delle figure professionali che *“si spacciano per guru dei social media”*. C’è quindi un *basso grado di fiducia percepita* nei confronti delle agenzie e dei fornitori di servizi di supporto da parte delle aziende del settore.

Infine, in relazione alle problematiche riscontrate nell’utilizzo dei social media, appare contraddittorio quanto emerso relativamente alla volontà di effettuare investimenti futuri sulle piattaforme social. Su quattro aziende che hanno affermato di voler investire maggiormente nel prossimo futuro, due (caso E e G) affermano che gli investimenti riguarderanno solamente la quota di spesa ad essi dedicata, con un budget maggiore soprattutto per la realizzazione di campagne a pagamento, e non riguarderanno invece l’assunzione di dipendenti occupati e formati esclusivamente nella gestione dei social media. Questo fatto sottolinea ulteriormente il convincimento, da parte del management, che, nonostante la loro importanza ormai da tutti riconosciuta, la gestione dei social non può richiedere sforzi maggiori, se non collegati ad obiettivi promozionali, come le campagne a pagamento.

Strategia di gestione dell’account e pubblicazione contenuti

Relativamente alla gestione degli account, si conferma quanto rilevato in sede di analisi quantitativa: *la tendenza generale è quella di mantenere la gestione internamente all’azienda, con personale non esclusivamente dedicato al social media*

marketing. Solamente i casi B e C hanno assunto personale esterno (consulenti), per la gestione di questi strumenti. In tutti i restanti casi, si è preferito optare per il mantenimento all'interno dell'attività di social media; ciò per i seguenti motivi:

- i social media sono legati indissolubilmente all'immagine e alla storia del brand. Essi devono "raccontare" l'azienda, la sua tradizione, i suoi valori, e solamente chi la vive internamente ogni giorno, può effettivamente realizzare contenuti adeguati.⁷⁷
- Mancanza di risorse necessarie per l'assunzione di un consulente o di un'agenzia esterna. Il caso D, come già spiegato, è quello che risulta più influenzato da questa situazione, nonostante la maggiore dimensione rispetto alle altre aziende del campione (è una media impresa).
- La piccola dimensione familiare che caratterizza tutti i casi considerati. In una piccola azienda familiare, come spiega il figlio del titolare nell'azienda C, "*tutti devono saper fare tutto, occuparsi di tutto, provare ad essere di più di quello che in realtà sono chiamati a saper fare*". Questa filosofia caratterizza più o meno tutte le piccole realtà familiari.

In aggiunta, solamente in un caso (B), si registra una separazione tra gestione strategica e gestione operativa dei social media, con una vera e propria separazione dei compiti tra le persone coinvolte in questa attività. Nella maggioranza dei casi, ***la strategia e gli obiettivi vengono decisi in accordo con la proprietà, ma poi la programmazione editoriale e l'effettiva pubblicazione dei contenuti è lasciata nelle mani delle persone che se ne occupano operativamente.*** Questo avviene, ad esempio, nelle aziende A, C e D. "*I contenuti li decidiamo tutti assieme.* – spiega l'intervistato dell'azienda C- *Si fa un po di pianificazione di quello che si andrà a comunicare e poi c'è una persona che aiuta mia moglie nella pubblicazione*".

Per quanto riguarda la programmazione editoriale, si sono ottenuti risultati discordanti. In due casi (B, G), questa viene effettuata a cadenza regolare, con poche deviazioni in relazione a eventi inattesi, o news dell'ultimo minuto. Nell'azienda B questo fatto è

⁷⁷ A tal proposito si è espresso l'intervistato dell'azienda E: "*Io ho sempre voluto che ce lo facessimo noi e gestissimo noi i social perché sono convinta che per l'azienda che siamo, per il prodotto che facciamo, per come siamo strutturati noi... debba essere fatto da una persona interna che conosca veramente bene chi siamo. Quindi non ho neanche mai pensato di affidarlo a un'agenzia esterna questa tipologia di lavoro.*"

dovuto alla presenza del consulente esterno, il cui compito è proprio quello di definire la strategia di pubblicazione dei contenuti, così da indirizzare la persona interna nella gestione operativa. Nel caso G, invece, la definizione dettagliata del piano editoriale è dovuta alla necessità della social media manager di guadagnare tempo prezioso, essendo da sola a coordinare tutta l'attività. Nei restanti casi, *si parla generalmente di una programmazione abbastanza libera, con la definizione in dettaglio solamente per alcuni periodi dell'anno*. Ad esempio, nel caso dell'azienda F *“c'è un piano editoriale, ma la mancanza di tempo spesso costringe ad andare in tempo reale sulle pubblicazioni”*. Allo stesso modo l'azienda D, giustifica il fatto di avere una programmazione libera e la mancanza di un vero e proprio piano editoriale, con la scarsità di risorse finanziarie dedicate al social media marketing.

Un ulteriore quesito rimasto aperto in sede di analisi quantitativa, riguardava l'utilizzo differenziato dei vari social media, in base alle differenti caratteristiche possedute dalle piattaforme. *Le imprese del campione sono consapevoli del fatto che Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e altri, hanno obiettivi e meccaniche di funzionamento differenti, tuttavia non sempre i contenuti da essi pubblicati vengono nella pratica differenziati*.

Nel caso A per esempio, emerge una chiara consapevolezza della differenza esistente tra LinkedIn e Twitter (social media considerati “professionali”), rispetto a Facebook e Instagram (utilizzati principalmente per scopi promozionali e di vendita); tuttavia l'azienda su questi ultimi due, condivide per lo più lo stesso materiale. Ugualmente avviene nel caso dell'azienda C, dove il figlio del titolare, in merito alla domanda sulla differenziazione degli obiettivi e dei contenuti tra Instagram e Facebook, risponde: *“Dipende. Se abbiamo un evento come una conferenza stampa, puoi usare una foto che vada bene tanto per Facebook, quanto per Instagram. Solo che su Facebook puoi spiegarla e pubblicizzarla e tutto il resto. Instagram invece c'è la foto con tre righe di descrizione. È ovvio che Instagram rimane molto meno importante in un'ottica di promozione.”* In questo caso quindi c'è una consapevolezza della differenza di obiettivi, ma non si applica una vera e propria differenziazione del contenuto.

In una situazione intermedia si trova l'azienda E, la più performante da un punto di vista del numero di like e di follower, la quale utilizza più o meno gli stessi contenuti su

entrambe le piattaforme in cui è presente (Facebook e Instagram) ma sono diverse le modalità di utilizzo e le finalità. Su Facebook si punta molto di più sul contenuto accompagnato alla foto, mentre su Instagram è la foto emozionale a riscuotere più successo.⁷⁸

Nei casi rimanenti, D e F, invece risulta una chiara differenziazione nei contenuti e negli obiettivi associati ai social media. Nel primo caso si riconosce a Facebook un obiettivo relazionale, volto alla costruzione di una community di utenti amanti del brand; a Instagram un obiettivo “emozionale”, volto al coinvolgimento dell’utente su un piano emotivo; e, infine, a YouTube un obiettivo formativo con la pubblicazione di video tutorial. L’azienda F allo stesso modo riconosce le differenze tra social, non solo in termini di funzionalità, ma di target raggiungibile. Utilizzano infatti Facebook come canale promozionale nei confronti dell’utente italiano e Twitter per l’utente straniero.

Indipendentemente dalla piattaforma scelta, ***il contenuto che risulta ottenere più interazioni e condivisioni, è il contenuto visivo, sotto forma di immagine o video.***⁷⁹

Come si può notare, generalmente ***gli obiettivi perseguiti nella gestione dei social sono obiettivi promozionali***, volti più che altro all’aumento della brand awareness e della popolarità del marchio (Caso A, C, E, F). Questi sono quindi obiettivi tattici, non strategici in linea con la letteratura (Singlaire e Vogus, 2011).

A questi poi si aggiungono altri obiettivi: l’aumento del traffico al sito web (Caso B), la comunicazione con i mercati esteri (Caso G) e il consolidamento della relazione con l’utente finale attraverso la creazione di una community (Caso D). Solamente in questi due casi si può parlare di obiettivo strategico volto all’ottenimento di engagement.

Infine, relativamente alla strategia di utilizzo dei social media, va sottolineato un ulteriore tema emerso dall’analisi dei casi: ***l’attività di monitoraggio e analisi dei risultati***

⁷⁸ “Differenziamo meno di quanto non sarebbe a mio avviso necessario cerchiamo di distinguere perché secondo me sono due mezzi diversi e soprattutto due modi comunque di comunicare diversi... ci sono utenti diversi e linguaggi diversi. Cioè il linguaggio Instagram è un linguaggio comunque molto visivo, mentre secondo me su Facebook è molto più importante associare dei contenuti. Instagram io vedo che anche quando pubblichiamo testo, tantissima gente neanche legge. Perché poi noi bene o male pubblichiamo abbastanza le stesse cose, però effettivamente ci accorgiamo che il riscontro ha feedback diverso. O magari la foto che su Instagram ha spaccato, su Facebook magari non te la considerano più di tanto”.

⁷⁹ “Il video e l’immagine catturano di più del testo. Adesso non c’è più tempo per leggere, l’immagine è molto più immediata e colpisce di più l’emotività delle persone (Caso D)”.

ottenuti dalla gestione dei social media, è ancora sporadica e limitata alla lettura degli strumenti di analytics messi a disposizione delle piattaforme stesse. In particolare, le aziende trovano sufficienti i risultati mostrati periodicamente da Facebook, circa la gestione degli account e delle campagne a pagamento⁸⁰. Meno soddisfacenti sono, invece, i risultati forniti da Instagram, strumento per il quale si richiede maggiore dettaglio e approfondimento (Caso A, F).

Non emerge, quindi, la necessità di effettuare analisi più approfondite sull'utente, cercando di capire chi è il target di riferimento ed effettuare quindi una raccolta sistematica delle informazioni provenienti dai social media.

Interessante risulta il fenomeno dello “scontro generazionale”, circa l'utilità e il ritorno economico derivante dall'utilizzo dei social media. Come dimostrato in letteratura (Nakara et al., 2012) *i proprietari, appartenenti alla generazione passata, fanno fatica a concepire le nuove tecnologie e i risultati ottenibili in termini di popolarità e engagement* che questi possono apportare (Caso C e F).

5.3.2 Social media marketing internazionale

In tabella 5.4 sono presentate alcune variabili relative all'internazionalizzazione delle aziende del campione e del conseguente comportamento tenuto da queste nella gestione del social media marketing nei mercati esteri.

Ciò che emerge dall'analisi dei casi è *una scarsa propensione all'adattamento dei contenuti e delle piattaforme social ai mercati di destinazione.*

Come visto nel capitolo 3, esistono tre differenti livelli di adattamento: adattamento della lingua, delle piattaforme e dei contenuti.

⁸⁰ “Ti permettono di avere, questi aggiornamenti che ci son stati sia su Facebook che su Instagram, dei risultati molto dettagliati. Ti dividono le fasce di età, sesso uomo/donna, Paese raggiunto, click, visualizzazioni, e poi vediamo se abbiamo anche un riscontro sul sito, andando a vedere le visualizzazioni delle giornate in cui abbiam fatto le campagne” (Azienda A).

Figura 5.4: caratteristiche dell'internazionalizzazione

Caso	Fatturato estero	Inizio Intern.ne	Mercati Paese	Adattamento estero	Lingua di pubblicazione
Azienda A	5%	Anni 2000	Francia, Germania, Olanda, Belgio	No. Unico profilo "misto"	Italiano, Inglese e tedesco
Azienda B	75%	Anni '60	Usa, Giappone, Germania, UK	No. Unico profilo "misto"	Italiano e inglese (molto poco)
Azienda C	30%	Anni '80	Usa, Canada, Giappone, Nord Europa	No. Unico profilo "misto"	Italiano e inglese (molto poco)
Azienda D	30%	Inizio anni 2000	Europa Occidentale	No. Unico profilo misto	Italiano e inglese
Azienda E	17%	2000	Germania, Inghilterra, Spagna	No. Unico profilo "misto"	Italiano e inglese
Azienda F	5%	2011	Usa, Canada, Giappone, Australia, Germania	Sì Differenziazione e piattaforme per Paese	Italiano e inglese
Azienda G	30%	1987	Marocco, Australia, Russia	Sì Profili specifici per specifici mercati	Italiano e inglese (pagina istituzionale) Francese, polacco, tedesco, inglese, ecc (Profili internazionali)

Fonte: nostra elaborazione su dati interviste e materiale secondario.

Nella maggioranza dei casi (A, B, C, D, E) si è optato per la realizzazione di un'unica pagina italiana all'interno della quale, sotto il contenuto in italiano, viene pubblicato il post tradotto in lingua inglese. Tuttavia, la traduzione non riguarda tutti i contenuti, ma solamente quelli che l'azienda reputa interessanti anche per l'utente "non italiano". In questo caso, infatti, si utilizza l'inglese come lingua universale, valida per un generico utente straniero. Solamente due casi (F e G) presentano, invece, delle differenziazioni sulle pagine dedicate ai Paesi esteri.

Nel caso F, si è visto come l'azienda abbia optato per *l'adattamento delle piattaforme a seconda del target di riferimento*: Facebook e Youtube per il pubblico italiano; Twitter

per il mercato statunitense. Tale scelta comporta, non solo l'utilizzo di una lingua e una piattaforma diverse, ma inevitabilmente anche la pubblicazione di contenuto differente. Interessante è notare come *inizialmente, l'azienda avesse optato* per la realizzazione di una **strategia “glocal”** su Facebook, la quale prevedeva il re-indirizzamento dell'utente alla pagina del proprio Paese sulla base dell'IP di provenienza, mantenendo sempre un'unica fan page. Tuttavia, questa soluzione non ha riscosso molto successo da parte dell'utente straniero, il quale interagiva molto poco su Facebook, nonostante la pagina a lui dedicata. Da qui la scelta dell'azienda di utilizzare due piattaforme differenti, in quanto gli utenti di culture diverse, preferiscono strumenti web diversi.

Il caso G, invece, ha adottato una **strategia che può essere definita “multi-local”**. Accanto alla pagina internazionale (in lingua italiana e inglese) porta avanti molte altre pagine Paese, con contenuti adattati. Tale soluzione risulta però particolare, in quanto non è l'azienda ad occuparsi direttamente di queste pagine specificatamente pensate per l'utente estero, ma sono i rivenditori del prodotto all'estero a gestire, in semi autonomia, questi profili. In questo modo l'azienda G è stata in grado di sfruttare al massimo la relazione con i propri rivenditori, superando i vincoli di conoscenza e competenze che l'azienda vive in determinati mercati. L'investimento nei confronti del social media marketing internazionale, risulta quindi contenuto.

Guardando alla tabella 5.4, si nota come nessuna delle variabili prese in considerazione siano in grado di spiegare il mancato adattamento della politica di social media marketing. Si prenda, ad esempio, la **quota di fatturato estero e i mercati di destinazione**. Se nel caso dell'azienda A ed E, la scarsa propensione all'adattamento è giustificata da una piccola quota di fatturato estero, dalla presenza in Paesi principalmente europei e dallo scarso interesse da parte della proprietà alla vendita estera, questo non è valido per l'azienda B o C. L'impresa B, fortemente improntata all'internazionalizzazione (75% di fatturato estero), con una presenza in Paesi culturalmente e geograficamente lontani, non ha adottato nessuna forma di adattamento dei propri profili social. Al contrario, invece, le aziende F e G, che hanno optato per una forma di localizzazione della strategia di social media marketing, mostrano una quota di fatturato estero sensibilmente più bassa (rispettivamente del 5% e del 30%).

Le motivazioni dietro la scarsa localizzazione delle strategie di social media marketing, emerse dalle interviste, sono più o meno le stesse in tutti i casi.

In primo luogo, **le aziende non riconoscono la necessità** di una tale iniziativa, sia perché **non ne percepiscono i benefici**, sia perché **non hanno mai pensato alla problematica di rivolgersi in maniera più mirata all'utente estero**. L'azienda E a proposito afferma: “*noi facciamo un solo 17% di fatturato all'estero e po' diviso in tutto il mondo... quindi non ha proprio senso. Sinceramente mi sembra un pochino assurdo. Ancora è presto.*”

L'utente dei social media è spesso italiano, così come le iniziative promosse dall'azienda sono più che altro rivolte al mercato domestico; di conseguenza l'azienda non sente il bisogno di adattare i propri contenuti al pubblico straniero, così poco presente e interessato alle sue iniziative. Come afferma l'impresa B: “*Il pubblico della pagina Facebook oggi è prevalentemente italiano, c'è solo una piccola parte di pubblico straniero. In questa fase poi in cui non si è ancora pronti per ragionare su delle pagine proprio costruite ad hoc per l'estero... ci limitiamo alla traduzione*”.

Tuttavia, tale situazione può dipendere essa stessa dalla mancanza di adattamento: come può un utente estero mostrarsi attivo, partecipe e interessato all'attività aziendale, se non è in grado di capire cosa l'azienda pubblica e condivide?

Ulteriori motivazioni addotte sono legate alla **mancanza di competenze** e alla **struttura aziendale**. Nella maggioranza dei casi, l'azienda non ha al proprio interno una figura che si occupi specificatamente dei social media e che abbia le conoscenze adatte per implementare pagine ad hoc per il mercato estero.

Risulta quindi impensabile che si possano seguire più pagine contemporaneamente facendo già fatica con quelle pensate per il mercato domestico. Per tutte le aziende intervistate (escluse la F e la G) infatti, l'adattamento delle pagine ai mercati stranieri, comporterebbe una gestione a parte, con assunzione di personale esperto nella comunicazione con l'estero, e quindi investimenti che l'azienda non è in grado di mantenere. Dati gli scarsi investimenti destinati ai social media, tale elemento non sorprende.

Tali considerazioni sono ben riassunte dalle parole seguenti: “*Per noi è importante il mercato tedesco, ma non è che stiamo parlando di chissà quali cifre pazzesche. Non*

avrebbe senso.... ci vorrebbe una persona che sappia il tedesco, che pubblichi... nono... Non ho mai preso una social media agency e non la prenderei in Germania...” (Caso E). Come avvenuto per la differenziazione delle piattaforme a livello domestico, anche in questo caso c'è la forte convinzione che ***date le piccole dimensioni aziendali e le scarse risorse a disposizione, l'adattamento al pubblico straniero è un “plus” che l'azienda non può permettersi.***

Le imprese intervistate sono quindi consapevoli delle differenze culturali esistenti nei vari Paesi e, proprio per questo motivo reputano impensabile e eccessivamente costoso, la localizzazione dei profili social. Tale convinzione però mostra una ***scarsa conoscenza relativa ai meccanismi di adattamento e standardizzazione possibili.*** Infatti, emerge la conoscenza di una sola forma di adattamento che coincide con la totale localizzazione dei profili social e la costruzione ad hoc di pagine esclusivamente dedicate ai mercati Paesi. Tuttavia, come spiegato nel capitolo 3, alla strategia di totale localizzazione, che comporta notevoli costi e investimenti da parte delle aziende, si affiancano altre strategie più “sostenibili” per le imprese di piccola dimensione come quelle del campione. Tali soluzioni “ibride” sono quelle effettivamente adottate dall'azienda F e G.

Infine, è interessante notare come vi sia una diffusa consapevolezza dell'importanza degli strumenti digitali per l'approccio dei mercati esteri, i quali però non possono ancora sostituire lo strumento di comunicazione tradizionale per eccellenza: la fiera. Questa mantiene infatti un ruolo ancora essenziale dal punto di vista relazionale. *“La fiera rimane comunque proficua- spiega l'azienda E- perché permette di vedersi in faccia, ci si conosce, si capiscono le persone che si hanno davanti e comunque per l'estero funziona ancora molto bene”.* Il social media marketing non può quindi sostituire la figura dell'export manager ma aiuta a comunicare in maniera diretta con la rete dei distributori e importatori esteri, cosa che prima non era possibile.

CAPITOLO 6

Implicazioni e limiti dello studio

6.1 Implicazioni teoriche e manageriali dello studio

I social media hanno modificato profondamente il modo di comunicare tra le aziende e i propri interlocutori - consumatori finali, fornitori, partner commerciali – senza limiti di spazio e di tempo. La loro ampia diffusione nella vita quotidiana e lavorativa delle persone, ha posto le aziende di fronte alla necessità di adottare in maniera sempre più sistematica e massiccia tali strumenti all'interno delle loro strategie di marketing, tanto a livello di mercato domestico, quanto a livello internazionale. In particolare, le PMI dovrebbero essere quelle che più possono beneficiare dei vantaggi di una comunicazione diretta e a basso costo con gli utenti finali.

Questo studio è andato proprio ad indagare l'attuale livello di adozione ed utilizzo dei social media nelle strategie di marketing delle PMI italiane del Food & Beverage, con un approfondimento particolare sull'utilizzo di queste piattaforme nei mercati esteri. I risultati ottenuti dall'integrazione della ricerca quantitativa e qualitativa presentano alcune implicazioni interessanti sia per la comunità degli studiosi, sia per i practitioners.

Dal punto di vista teorico, questo studio fornisce un contributo originale alla letteratura sull'adozione e l'utilizzo dei social media dal lato delle aziende, mettendo in luce risultati importanti relativi alle motivazioni della mancata adozione, ai fattori e alle variabili che favoriscono o inibiscono il loro utilizzo all'interno delle strategie di comunicazione e marketing e alle problematiche ad esso legate.

Contrariamente alla letteratura passata emerge un elevato tasso di adozione dei social media nelle piccole e medie imprese analizzate, al quale però non corrisponde un altrettanto elevato livello di utilizzo delle piattaforme. *Le aziende italiane del Food & Beverage risultano ancora in una fase “incompiuta” di adozione del social media marketing, nel senso che non hanno ancora saputo sfruttare e cogliere in pieno le potenzialità che gli strumenti del web 2,0 possono offrire loro dal punto di vista della*

comunicazione diretta e partecipativa con il cliente finale. In linea con gli studi passati, le imprese del campione mostrano infatti la mancanza di una visione strategica nell'utilizzo dei social media, i quali vengono per lo più utilizzati con finalità prettamente promozionali e di advertising e non volte alla creazione di engagement (Sinclair e Vogues, 2011; Chan e Guillet, 2011; Munara, 2012; Nakara et al., 2012).

In aggiunta, il presente studio apporta contributi teorici alla tematica relativa ai modelli di adozione e di utilizzo dei social media, cercando di capire quali sono i fattori che portano ad un impiego e un utilizzo più esteso del social media marketing a livello aziendale. Se da un lato, si è di fronte ancora ad un numero limitato di studi relativi all'adozione dell'innovazione nel contesto dei social media, dall'altro, i pochi studi presenti, non risultano concordi nel definire quali siano effettivamente le variabili più importanti nel processo decisionale della loro adozione e utilizzo. Il presente studio ha quindi voluto fare chiarezza su queste variabili, cercando di *esplorare e sviluppare un modello di utilizzo dei social media basato sul framework teorico del TOE*. Solamente uno studio in passato (Shaupp e Belangèr, 2014) ha effettivamente adattato le variabili del TOE al contesto dei social media, utilizzando tuttavia costrutti diversi e non del tutto "fedeli" al modello originale⁸¹. Nel caso di questa tesi si è dimostrato come i tre contesti, tecnologico, organizzativo e ambientale, sono tra loro collegati e correlati al livello di utilizzo. In particolare, le variabili "vantaggi relativi", "compatibilità", "supporto del top management", "competenza organizzativa" e "pressione competitiva", sono risultate essere correlate con il livello di utilizzo dei social media, mentre le variabili "complessità" e "servizi di supporto" no. Conoscere tali relazioni può assistere gli accademici nello sviluppo di una teoria di marketing strategico nell'area del social media marketing.

Un ulteriore elemento di novità è rappresentato dalla variabile dipendente che si è scelto di adottare in questo studio: il **social media use**. La maggior parte degli studi passati si sono, infatti, concentrati sul valutare l'influenza delle variabili del TOE (ma anche degli altri modelli teorici) su variabili dipendenti, quali l'adozione e l'intenzione di utilizzo (Jeyaraj et al., 2006). In questa tesi si è scelto di valutare la relazione esistente tra

⁸¹ Le variabili considerate dallo studio di Shaupp e Belangèr (2014) erano le seguenti: pressione competitiva, pressione del consumatore, competenze tecnologiche, ambiente mobile).

questi fattori e l'utilizzo dei social media, non l'adozione. Tale variabile ("social media use") in letteratura è stata solitamente misurata come la somma delle funzioni e delle piattaforme utilizzate (Ghobakhloo et al, 2011a; Grandon e Pearson, 2004; Molla e Licker, 2005). Nel caso dei social media non si è ritenuto però indicativo valutare il livello di utilizzo come la semplice somma dei social media utilizzati dalle aziende. Tale scelta si è dimostrata efficace alla luce dei risultati ottenuti dall'analisi qualitativa: vi è una differenza sostanziale tra l'adozione di un numero elevato dei social media e il loro effettivo utilizzo. Le imprese hanno affermato di concentrare i propri sforzi di marketing solamente su alcuni social media (Facebook ed Instagram nella maggioranza dei casi), lasciando gli altri profili in secondo piano e inattivi. L'adozione dei social media (che si risolve nell'apertura di un account aziendale) è in realtà un'operazione semplice e veloce, che non richiede alle aziende particolari investimenti di tempo e denaro. Al contrario, la gestione di più account, come visto in precedenza, lo è. Si è deciso, quindi, ***di proporre come nuova variabile dipendente, un indicatore di utilizzo ("social media use") che tenga conto sia del numero di social media utilizzati, sia della loro intensità di utilizzo.***

Infine, i risultati di questa tesi vanno a colmare un importante gap di ricerca emerso dall'analisi della letteratura: la quasi totale mancanza di studi relativi all'utilizzo dei social media all'interno delle strategie di marketing e di comunicazione delle imprese a livello internazionale. Questo lavoro, rappresenta uno dei pochi studi che abbia cercato di ***integrare il tema dei social media alla problematica di standardizzazione e adattamento delle politiche di comunicazione ai mercati esteri.*** Per valutare il livello di localizzazione di tali strategie si è ricorso alla letteratura manageriale, individuando differenti percorsi basati sull'adattamento graduale di tre elementi: lingua, piattaforma e contenuto. Essendo un argomento ancora del tutto inesplorato dal punto di vista accademico, questo è stato un primo tentativo di individuare le strategie di social media marketing internazionale applicate dalle aziende e le problematiche vissute da queste nella loro gestione. Questa analisi ha permesso di rispondere al secondo quesito di ricerca, individuando da parte delle imprese analizzate, una scarsa propensione all'adattamento ai mercati esteri da un punto di vista linguistico, dei contenuti e delle piattaforme. Nella maggioranza dei casi si è optato per la realizzazione di un'unica pagina italiana all'interno

della quale vengono pubblicati saltuariamente contenuti in lingua straniera (inglese per la quasi totalità dei casi). In generale, il problema dell'adattamento dei social ai mercati esteri non è stato rilevato essere importante per le imprese del campione. Questa considerazione mette in luce *l'esistenza di un gap tra quanto emerge dalla teoria e quanto invece avviene nella realtà aziendale*. Come visto nel primo capitolo di questa tesi, il "problema culturale" è un tema particolarmente sentito in letteratura, ritenuto rilevante ormai, non solo nelle tradizionali attività di marketing internazionale delle imprese, ma anche e soprattutto in Rete. Le variabili culturali influenzano i contenuti generati, i comportamenti, i tempi di fruizione e in generale le modalità di utilizzo del web e dei social media da parte di consumatori appartenenti a Paesi diversi (Tsai e Men, 2014). Le aziende per sfruttare a pieno i benefici derivanti dall'utilizzo dei social media a livello internazionale, dovrebbero quindi adattare la loro politica di social media marketing ai mercati esteri. Il dibattito relativo alla necessità di adattamento degli strumenti di marketing digitale ai mercati esteri, non è però egualmente sentito dal lato delle imprese, le quali non sentono l'esigenza di una tale operazione. L'analisi delle motivazioni alla base del mancato adattamento, ha contribuito a mettere in luce un ulteriore contributo teorico di questo studio: l'esistenza di una forte discrepanza tra letteratura e realtà indagata.

Per quanto riguarda le implicazioni manageriali, i risultati ottenuti possono fornire utili elementi di conoscenza a manager/imprenditori e a coloro che gravitano attorno al mondo dei social media (in primis, fornitori di servizi di supporto), su come utilizzare gli strumenti del Web 2.0 in modo più efficace e su quali fattori agire al fine di ampliarne l'impiego da parte soprattutto delle PMI.

Le PMI analizzate non hanno ancora completamente integrato i social media all'interno della propria strategia di marketing, e ne fanno un utilizzo ancora molto ridotto. Da un punto di vista delle implicazioni manageriali, si tratta di *una "mancata opportunità" per le imprese italiane del Food&Beverage*, in particolare per quelle di piccola dimensione. Studi passati hanno, infatti, dimostrato come i social media consentono di comunicare e interagire con i clienti finali, in maniera diretta, su

piattaforme controllate dall'azienda, a costi ridotti rispetto ai tradizionali mezzi di comunicazione di massa. Tuttavia, *le imprese non sembrano aver colto in pieno il vantaggio competitivo che un utilizzo esteso e consapevole del social media marketing può apportare in termini di brand awareness e coinvolgimento del cliente*. Questa considerazione è confermata anche dall'analisi degli obiettivi: la promozione dell'immagine del brand e la veicolazione di contenuto informativo relativamente ai prodotti e alle iniziative dell'azienda, sono gli obiettivi più seguiti nell'utilizzo dei social media; obiettivi più interattivi e proattivi, come lo sviluppo di relazioni durature coi clienti, o l'individuazione di opinion leader e influencer del settore o anche la stessa vendita dei prodotti, non sono emersi come fattori importanti né dall'analisi quantitativa, né da quella qualitativa. *Occorre quindi sensibilizzare le imprese sulle diverse opportunità che i social media possono offrire, in termini di engagement del cliente e di maggiore conoscenza ottenibile dall'analisi dei contenuti generati dagli utenti sui social*.

Riguardo ai fattori correlati al livello di utilizzo, l'integrazione dei risultati ottenuti dall'analisi quantitativa con quella qualitativa, ha messo in luce l'importanza particolare assunta da due contesti: il contesto ambientale e il contesto organizzativo. In particolare la *“competenza organizzativa” è emersa come il fattore maggiormente determinante del basso utilizzo dei social media*, in quanto le piccole e medie imprese soffrono della mancata presenza di risorse umane formate e dedicate esclusivamente alla gestione dei social media. Lo studio conferma quindi alcune evidenze già discusse nella letteratura italiana e internazionale per il più ampio comparto delle piccole e medie imprese (Ghobakhloo et al., 2011; Gregori et al., 2014). La gestione degli account è, infatti, generalmente interna, con personale non esclusivamente addetto al social media marketing. Nella maggioranza dei casi è l'imprenditore ad occuparsi della gestione degli account sui social media. In aggiunta, non c'è la formalizzazione di una strategia di social media marketing, né l'esistenza di una vera e propria programmazione editoriale. Le aziende intervistate, non solo non sono dotate al proprio interno di risorse umane adeguatamente formate, ma non hanno neanche un approccio strutturato al social media management. *Ciò delinea una ridotta importanza assegnata dalle imprese ai social media come strumento marketing*. Il fatto che non esista nella maggioranza del campione

indagato un team o una persona dedicata alla pubblicazione dei contenuti, al monitoraggio dell'account e delle iniziative sui social, è indicativo di quanto le aziende reputino l'utilizzo di tali strumenti non vitali rispetto ad altre attività, alle quali vengono dedicate le risorse limitate a disposizione delle PMI.

Un ulteriore errore da evitare nell'implementazione di una strategia di social media marketing è quello di non considerare la differenza sostanziale tra la facilità con la quale si può aprire un account social e la sua successiva gestione: all'aumentare del numero dei social media, aumentano inevitabilmente i costi e l'impegno che la loro gestione richiede all'azienda. Pertanto, una scelta strategica fondamentale che i manager e gli imprenditori dovrebbero considerare, riguarda il numero dei social media che l'impresa è in grado di gestire contemporaneamente, sulla base delle risorse disponibili. L'utilizzo dei social media è infatti limitato dalle risorse che l'azienda è in grado di dedicargli in termini sia di tempo, sia di risorse finanziarie ed umane.

Da un punto di vista manageriale, emerge quindi una scarsa cultura aziendale per quanto riguarda l'utilizzo dei social media come strumento di marketing. Le imprese analizzate mostrano, infatti, una limitata sensibilità e conoscenza delle tematiche analizzate, che le porta ad impiegare i social media in maniera residuale e sporadica. Tale problema può essere risolto con attività volte alla diffusione all'interno dell'azienda di una cultura votata all'innovazione e iniziative mirate che favoriscano la capacità da parte delle imprese di identificare le opportunità derivanti dall'utilizzo strategico dei social media.

La mancanza di una visione strategica e di una cultura di social media management all'interno delle aziende indagate, riflette una caratteristica tipica delle PMI che costituiscono il tessuto imprenditoriale italiano: la mancanza sovente di un orientamento al marketing e di un'adeguata "consapevolezza strategica" (Ferrero e Fortezza, 2006). La grande maggioranza delle imprese italiane stenta ad applicare i principi e le tecniche codificate del marketing, lasciando in vita approcci legati soprattutto all'intuizione, alle relazioni ed all'abilità dell'imprenditore, e trascurando spesso di dare sistematicità alle proprie iniziative. Le imprese più piccole del Made in Italy, adottano spesso quello che viene definito come un *"marketing- non marketing all'italiana"*

(Varaldo et al., 2006), che le rende spesso incapaci di cogliere le opportunità di mercato derivanti dall'innovazione, la quale a volte viene vista come un'inutile complicazione delle attività gestionali svolte quotidianamente (Gregori et al., 2014). Questa mancanza di una visione strategica si trasferisce anche nel social media marketing, il quale viene adottato in maniera a volte "improvvisata", senza la formalizzazione di una vera e propria strategia di social media management. A supporto di tali argomentazioni, va sottolineata la relazione positiva individuata tra la presenza di una funzione di marketing nelle aziende del campione selezionato e l'utilizzo dei social media.

In questa situazione un ruolo importante potrebbe essere svolto dalle aziende fornitrici di servizi, ad esempio le agenzie di social media marketing, o i consulenti esterni, le quali potrebbero aiutare a colmare il gap di conoscenza e la mancanza di un orientamento ai nuovi strumenti di marketing, tramite l'offerta di servizi di formazione adeguati, soprattutto nel momento iniziale di implementazione. È proprio in questo periodo che le imprese vivono i momenti più difficili, dovuti ad una mancanza di esperienza e soprattutto di competenze. Tuttavia, si è registrata una scarsa fiducia nei confronti delle aziende fornitrici di servizi di supporto da parte delle PMI indagate, le quali lamentano, in alcuni casi, un'offerta inadeguata alle proprie esigenze, o, in altri, l'impossibilità di rivolgersi alle loro prestazioni, a causa della mancanza di risorse finanziarie a loro disposizione. Per ridurre tale percezione negativa che le imprese vivono nei confronti di soggetti terzi, questi potrebbero studiare differenti soluzioni di offerta, che non seguano necessariamente un approccio indifferenziato alle PMI, ma tengano conto del fatto che non tutte le aziende, sebbene della stessa dimensione e settore, vivano le stesse problematiche. L'offerta di corsi di formazione deve rispecchiare quello che è il fabbisogno di conoscenza delle PMI, indagando quali percorsi e quali servizi meglio si possano adattare alle caratteristiche culturali e strutturali delle aziende clienti.

Inoltre, un'ulteriore problematica collegata al gap di conoscenza e alla scarsa cultura dei social media, riguarda la misurazione delle performance ottenute in seguito al loro utilizzo. L'attività di monitoraggio e analisi dei risultati, è ancora sporadica e limitata alla lettura degli strumenti di analytics messi a disposizione gratuitamente delle piattaforme stesse. Non si effettuano quindi analisi ulteriori, anche per mancanza di tempo, come ad

esempio analisi più approfondite sull'utente, cercando di capire chi è il target di riferimento e effettuare quindi una raccolta sistematica delle informazioni provenienti dai social media. Anche in questo caso emerge una scarsa preparazione circa le performance ottenibili da un utilizzo più esteso e mirato dei social media. Da qui la ***necessità da parte degli studiosi e degli esperti in materia, di definire un modello integrato di misurazione della performance sui social media, in modo tale da gestire l'allocazione degli sforzi di marketing e del budget di spesa.*** Solamente in questo modo, chi si occupa dei social media è in grado di dimostrare al management e alla dirigenza i risultati che tali strumenti sono in grado di apportare in termini di popolarità e engagement.

La mancanza di una visione strategica delle PMI, sembrerebbe essere alla base anche del mancato utilizzo dei social media a livello internazionale. Dall'analisi delle motivazioni di questo mancato adattamento, emerge chiaramente come le imprese, già scarsamente impegnate e in ritardo nella realizzazione di una strategia di social media marketing strutturata nel mercato domestico, facciano fatica ad allargare i propri sforzi anche al mercato internazionale. La mancanza di competenze, di una struttura aziendale adeguata e di risorse finanziarie, sono anche in questo caso fattori limitanti dell'iniziativa social da parte delle PMI.

Ciò che non hanno ancora realizzato ***le aziende è però che, indipendentemente dalle loro convinzioni circa l'adattamento o meno del proprio account aziendale, questo è già internazionale, in quanto raggiungibile da qualsiasi utente in ogni parte del mondo*** (sempre che il social media scelto non sia oscurato in un determinato Paese). A prescindere quindi dalla volontà dell'azienda di aprirsi o meno al mercato estero, queste sono già "globali". In particolare le aziende che già vendono all'estero, devono preoccuparsi di come la loro pagina appare agli occhi degli utenti stranieri, i quali, se non ascoltati o considerati, potrebbero decidere di rivolgere la loro attenzione altrove. La mancanza di visite da parte degli utenti stranieri sulle pagine brand dell'azienda, potrebbe dipendere proprio dal fatto che essi non sono attirati e motivati ad interagire su di esse, in quanto non rappresentano il target finale della comunicazione aziendale. Gli imprenditori o i social media manager dovrebbero quindi impiegare strategie di social media marketing customizzate per coinvolgere i consumatori di culture differenti, dimostrando un

atteggiamento più “culturally sensitive” nei loro approcci, in quanto è stato dimostrato in letteratura come le caratteristiche culturali (in particolare individualismo/collettivismo e distanza dal potere), impattano effettivamente sulle modalità di utilizzo e sulle preferenze dei social media da parte degli utenti.

A tal fine, le PMI dovrebbero essere messe a conoscenza delle differenti possibilità di adattamento dei profili, i quali non coincidono esclusivamente con investimenti elevati e in assunzione di personale esterno. Esistono infatti strategie più sostenibili per le imprese che hanno a disposizione poco tempo e un budget di spesa ridotto: le strategie ibride.

Infine, è opportuno effettuare una riflessione sul settore analizzato all’interno di questo studio. Il Food & Beverage, per le sue caratteristiche strutturali (piccole e micro imprese, spesso produttrici di prodotti ad alta qualità e di nicchia) e culturali (forte tradizione e artigianalità del prodotto), rappresenta un settore che ben si presta all’utilizzo dei social media, sia a livello domestico, sia internazionale. In particolare, le aziende sono spesso legate ad una lunga tradizione manifatturiera e fortemente ancorate al territorio dove il prodotto viene coltivato o realizzato. I social media rappresentano il mezzo ideale per “raccontare” al consumatore finale il proprio brand, la propria storia e la propria identità, sfruttando il canale in un’ottica di storytelling. L’utente, come mostra la crescita esponenziale di Instagram negli ultimi anni, è sempre più attratto dal contenuto “emozionale” che i social media permettono di condividere, piuttosto che da quello “informativo”. Condividere video o foto che raccontano come il prodotto viene realizzato, dalla coltivazione fino al momento del confezionamento, aiuterebbe i consumatori a sentirsi, non solo più sicuri sulla provenienza degli alimenti o delle bevande, ma anche più vicini al brand e alla sua storia. Inoltre, l’utilizzo dei social media, come effettivamente emerso dall’analisi empirica, permette di ottenere un beneficio di immagine notevole, soprattutto per le imprese presenti sul mercato da molti anni: favoriscono la percezione dell’impresa come dinamica e giovanile, svecchiando il marchio.

A livello internazionale, infine, l’utilizzo dei social media permette alle aziende di comunicare con gli utenti finali di tutto il mondo, saltando il passaggio dell’intermediario

commerciale. Questo rappresenta un fattore importante per le imprese del Food & Beverage, la cui modalità di internazionalizzazione più utilizzata è quella dell'esportazione tramite importatori e distributori esteri, in quanto, per alcune merceologie di prodotto, questa risulta essere l'unica modalità per vendere oltre confine. Adottando quindi politiche di social media marketing internazionale adattate ai Paesi di riferimento, le PMI del settore sarebbero in grado di coinvolgere il consumatore estero in maniera diretta, stimolando la domanda e riducendo il gap di conoscenza relativo ad essa, senza affidarsi solo ed esclusivamente alle informazioni fornite dall'importatore/distributore. L'utilizzo dei social media in questi termini, potrebbe permettere alle PMI di abbattere le barriere che tradizionalmente hanno caratterizzato il loro processo di internazionalizzazione (vedi capitolo 1, pp. 16 di questa tesi), in particolare la barriera legata alla mancanza di informazioni. I social media infatti offrono la possibilità di conoscere gli utenti che interagiscono sulla pagina e realizzare così iniziative, prodotti e soluzioni, appositamente pensati per gli utenti online. Questi strumenti, se utilizzati in un'ottica internazionale, potrebbero quindi avvicinare l'impresa ai clienti esteri (siano essi consumatori finali o distributori/importatori), arrivando a ridurre le difficoltà legate alla "liability of foreignness" e alla "liability of newness".

6.2 Limiti della ricerca e prospettive di ricerche future

Il presente lavoro si è fondato su due differenti metodologie di ricerca: quella quantitativa (survey) e quella qualitativa (multiple case study); pertanto esso presenta, oltre ai limiti propri di entrambe le metodologie, anche le criticità dovute al processo di integrazione delle due fasi. Poiché l'obiettivo principale del lavoro è di tipo esplorativo-descrittivo, su una tematica ancora poco indagata quale quella dell'adozione dei social media come strumento di comunicazione e di marketing internazionale, si è ritenuto opportuno integrare quante più fonti di informazione possibile, al fine di ottenere una maggiore conoscenza del fenomeno indagato (Ortalda, 2013).

Nel dettaglio, i limiti dello studio, da cui discendono anche alcune interessanti prospettive di ricerca future, sono i seguenti.

1. Lo studio è andato ad indagare gli attuali fattori, le modalità di adozione e le strategie di utilizzo dei social media nel mercato domestico e internazionale delle PMI italiane del settore del Food & Beverage. L'analisi è di tipo cross sectional, quindi si è limitata a fotografare il fenomeno indagato in un determinato periodo di tempo. Sarebbe interessante in futuro effettuare uno studio longitudinale per verificare l'evoluzione dell'approccio e delle strategie delle imprese nel tempo.
2. Il modello del TOE è stato testato tramite l'utilizzo di semplici correlazioni lineari, senza il ricorso ad analisi multivariate, in grado di spiegare il rapporto causale tra le variabili considerate. Studi futuri potrebbero testare l'adeguatezza del modello presentato, tramite tecniche statistiche più complesse (regressione lineare, logistica, equazioni strutturali), così da valutare l'esistenza di un effettivo rapporto di causazione. Inoltre, ai fini di una maggiore rappresentatività dei risultati, sarebbe opportuno effettuare un'analisi fattoriale confermativa della scala di misurazione utilizzata.
3. In aggiunta alle variabili del TOE si è rilevata l'esistenza di un'ulteriore associazione positiva tra la variabile "social media use" e la variabile "presenza di una funzione marketing". Laddove è presente in azienda una funzione marketing distinta da quella commerciale, si è rilevato un livello di utilizzo dei social media maggiore. Sarebbe interessante approfondire la natura di questa relazione in studi futuri, andando ad analizzare in generale se e come l'orientamento al marketing influenza o meno la presenza di una strategia di social media marketing all'interno delle aziende.
4. La variabile "social media use" utilizzata nell'analisi, è un indicatore nuovo, costruito tenendo conto del numero dei social media utilizzati e della loro intensità di utilizzo. Non è quindi una variabile già esistente in letteratura, precedentemente testata. Sarebbe pertanto interessante approfondirne la "validità", testandola in altri contesti e in altri studi. Non esiste infatti in letteratura una definizione di "utilizzo dei social media" diversa dalla semplice somma delle piattaforme adottate; si è visto che tale indicatore risulta essere troppo semplicistico e poco rappresentativo dell'effettivo livello di utilizzo dei social media da parte delle imprese.
5. I risultati ottenuti sono relativi ad uno specifico settore, quello del Food & Beverage, e ad uno specifico Paese, l'Italia. Questo rende i risultati ottenuti non

generalizzabili ad altri contesti aventi caratteristiche diverse. Ricerche future potrebbero indagare i fenomeni analizzati in questa tesi, all'interno di altri settori tipici del Made in Italy, per poter così individuare eventuali differenze e somiglianze. Il settore del Food & Beverage presenta infatti dei tratti particolari, come la piccolissima dimensione, la proprietà familiare e il ritardato processo di internazionalizzazione, i quali possono portare a modalità di utilizzo dei social media peculiari. In aggiunta sarebbe interessante ripetere la ricerca in altri Paesi, per vedere come cambia il fenomeno indagato rispetto a contesti culturali differenti.

6. Per quanto riguarda il campione selezionato, alcune limitazioni riguardano sia l'analisi quantitativa, sia quella qualitativa. Nel primo caso si hanno limiti legati al metodo di somministrazione del questionario, ovvero la survey online, e alla conseguente rappresentatività del campione. La possibilità di risposta al questionario online è infatti legata alla dotazione da parte delle aziende di una connessione ad Internet e di un account di posta elettronica. L'analisi qualitativa, invece, è limitata a sette casi, e non è stato possibile intervistare le imprese di tutti i comparti del Food & Beverage; pertanto, sarebbe interessante allargare l'analisi anche ad altre categorie di prodotto (pasta, pane, carne, formaggi, dolciaria) per poter verificare eventuali peculiarità e differenze.

7. Per valutare l'esistenza di un adattamento ai mercati stranieri si è andati ad analizzare la presenza di una qualche strategia di localizzazione, basata sull'adattamento della lingua, delle piattaforme o dei contenuti. Tuttavia, nell'analisi qualitativa si sono approfondite solamente due strategie di localizzazione: una strategia di adattamento delle piattaforme (Caso F) e una strategia "multi-local", con la realizzazione di pagine ad hoc per i mercati esteri, gestite però non direttamente dall'azienda ma dai rivenditori e importatori esteri. Sarebbe interessante ampliare lo studio con l'approfondimento di alcune "best practice" del settore, che hanno adottato soluzioni diverse e di successo di adattamento dei social media ai mercati esteri.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro si è posto l'obiettivo di integrare due importanti temi di ricerca, fino ad oggi scarsamente trattati in letteratura: da un lato, l'utilizzo dei nuovi strumenti digitali, in particolare i social media, come canale di comunicazione e marketing all'interno delle piccole e medie imprese; dall'altro, il comportamento tenuto da queste riguardo all'adattamento della politica di social media marketing ai mercati esteri. L'analisi empirica realizzata è andata ad indagare i due fenomeni all'interno di un campione di PMI italiane appartenenti al settore del Food&Beverage.

Si tratta di uno studio innovativo, non soltanto dal punto di vista del contenuto, ma anche della metodologia. Questo lavoro rappresenta, infatti, uno dei pochi studi ad aver utilizzato una metodologia di ricerca mista per analizzare il tema del social media marketing. In particolare, si tratta di uno studio esplicativo sequenziale, nella sua *forma "follow-up"*, all'interno del quale, la fase quantitativa di ricerca empirica, ha preceduto una fase qualitativa di approfondimento. Grazie all'integrazione quindi di due differenti tecniche di ricerca – questionario quantitativo e interviste in profondità- si è ottenuto un quadro più completo del fenomeno indagato, permettendo di rispondere a due differenti quesiti di ricerca:

1. *Quali sono i fattori, le modalità di adozione e le strategie di utilizzo dei social media da parte delle PMI italiane nel mercato domestico?*

Tramite l'analisi empirica si è cercato di colmare la mancanza di studi relativamente all'integrazione dei social media nelle pratiche aziendali e nelle attività di marketing delle PMI. In aggiunta, si sono indagati i fattori correlati all'utilizzo dei social media da parte delle PMI, tramite l'applicazione di un modello di adozione della tecnologia: il TOE.

I risultati relativi a questo quesito, hanno mostrato un tasso di adozione dei social media elevato da parte delle PMI indagate, al quale però non corrisponde un altrettanto elevato livello di utilizzo. Le imprese che hanno adottato i social media, in realtà, non solo non li hanno completamente integrati all'interno della propria strategia di marketing, ma ne fanno un utilizzo ancora ridotto. In generale, si è registrata la mancanza di una

visione strategica nell'utilizzo dei social media, con il perseguimento di obiettivi passivi e tattici (promozione ed advertising) piuttosto che proattivi e strategici (engagement). Tale comportamento nasce da un basso livello di formalizzazione della strategia di social media marketing e da una cultura delle decisioni basata su "prove ed errori", piuttosto che su una pianificazione dell'impegno a lungo termine. Nella maggior parte dei casi si è registrata una necessità di dover adottare i social media per "essere presenti", senza capire l'importanza di utilizzare tali strumenti da un punto di vista strategico.

Il fattore maggiormente determinante del basso utilizzo dei social media è legato ad una componente organizzativa, in particolare alla mancata presenza di risorse umane formate e dedicate esclusivamente alla gestione dei social media. Vi è in generale un gap di conoscenza e una scarsa cultura del social media management all'interno delle aziende indagate, che porta esse ad impiegare i social media in maniera residuale e sporadica.

2. *Nell'ambito delle strategie di marketing internazionale, se e con quali modalità le PMI italiane utilizzano i social media per comunicare con i clienti stranieri?*

Con questa seconda domanda di ricerca, il lavoro ha cercato di colmare un altro gap nella letteratura passata: la mancanza di studi relativi all'utilizzo dei social media come canale di comunicazione e di marketing nei mercati esteri. La diffusione globale di Internet, e in particolare dei social media, ha portato infatti all'annullamento della "distanza geografica" e "temporale" tra azienda e consumatore, ma non all'annullamento della cosiddetta "distanza culturale". Le differenze culturali tra Paesi si mantengono anche in Rete, influenzando le preferenze, i comportamenti e i meccanismi di interazione con gli strumenti web da parte dei clienti esteri. Questo lavoro ha quindi cercato di allargare ai social media la problematica di standardizzazione/adattamento delle politiche di comunicazione ai mercati esteri, andando ad indagare se e come le PMI italiane adattano i social media a questi mercati, ed eventualmente quali sono le motivazioni che le portano a non farlo

L'analisi empirica ha mostrato una scarsa propensione all'adattamento da un punto di vista linguistico, dei contenuti e delle piattaforme delle PMI indagate. Le imprese già scarsamente impegnate e in ritardo nella realizzazione di una strategia di social media marketing nel mercato domestico, non riescono ad allargare i propri sforzi anche al

mercato internazionale, a causa della mancanza di competenze, di una struttura aziendale adeguata e di risorse finanziarie sufficienti. In generale, il problema dell'adattamento dei social ai mercati esteri non è stato rilevato essere importante per le imprese del Food & Beverage. È emersa quindi una forte discrepanza tra quanto affermato dagli studiosi circa l'importanza dell'adattamento delle politiche di social media marketing al mercato internazionale e quanto in realtà avviene all'interno delle PMI.

In conclusione, le PMI analizzate mostrano una scarsa propensione all'utilizzo dei social media in un'ottica strategica, sia nelle attività di comunicazione rivolte al mercato domestico, sia in quelle rivolte al mercato estero. Si è rilevata una scarsa sensibilità a queste tematiche innovative, derivata da una limitata conoscenza delle opportunità offerte dalla Rete e dai social media e da una radicata convinzione che le poche risorse a disposizione delle PMI vadano quindi dedicate ad altre attività ritenute più importanti (ad esempio, la produzione e la vendita). Tale comportamento è tipico delle piccole e medie imprese italiane, le quali mancano sovente di una visione strategica, di un orientamento al marketing che non le rende consapevoli di quali siano i processi maggiormente influenti sulla propria competitività.

Da qui, il fatto che lo scarso utilizzo dei social media rappresenta un'opportunità mancata per le PMI del settore del Food & Beverage, soprattutto per quelle già presenti nei mercati internazionali o che vogliono entrarvi nel prossimo futuro. Le PMI sono infatti quelle che più di tutte potrebbero trarre giovamento dall'utilizzo di questi nuovi strumenti del Web 2.0, per la comunicazione e l'entrata nei mercati esteri, tramite l'attuazione di strategie di adattamento che richiedono limitate risorse finanziarie. Ad oggi ormai per le PMI italiane, i modelli di internazionalizzazione tradizionali (basati sull'appartenenza ad un distretto industriale e allo status di produttore italiano), non sono più sufficienti a supportare la stabilità aziendale. C'è quindi bisogno di riflettere su "nuovi percorsi" per l'internazionalizzazione delle imprese italiane che superino il ricorso a logiche di breve periodo e a strumenti tradizionali, quali ad esempio le fiere all'estero come prima modalità di contatto per l'esportazione. L'integrazione con i nuovi strumenti del web 2.0, può rappresentare una strategia importante per le PMI italiane che vogliono

internazionalizzarsi attraverso vie innovative e a basso costo. La gestione accurata e efficiente di profili adattati ai mercati esteri (almeno di quelli considerati strategici) potrebbe apportare numerosi benefici per l'azienda, soprattutto in relazione alla possibilità di farsi conoscere da parte dell'utente finale e instaurare un canale di comunicazione diretto con esso.

Il presente studio, a carattere descrittivo/esplorativo, offre quindi contributi utili per lo sviluppo di una teoria di social media marketing all'interno delle PMI, ampliando la conoscenza del fenomeno indagato sia dal punto di vista teorico, sia manageriale.

Appendice A: Analisi descrittiva degli articoli considerati all'interno della revisione.

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
1	2010	Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media	Kaplan A., Haenlein M.	Business Horizons	Teorico				<ul style="list-style-type: none"> - Definizione di "Social Media": gruppo di applicazioni Internet, basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti. - Diverse tipologie di Social media: Blog e microblog, Social network, Progetti collaborativi, Community di contenuti multimediali, Mondi virtuali per relazione o gioco
2	2011	Corporate Tweeting: Analysing the Use of Twitter as a Marketing Tool by UK Trade Publishers	Thoring A.	Publishing Research Quarterly	Empirico	Qualitativa: Content analysis degli account	UK		<ul style="list-style-type: none"> - Solamente il 42% del campione si è registrato a Twitter. - Di ogni impresa si è analizzato l'uso generale di Twitter e il contenuto dei Tweets - Tipico comportamento di utilizzo: la media degli editori pubblica durante la settimana lavorativa e in tarda mattinata. Solitamente si pubblicano post normali, non Response o Retweets. La maggior parte dei link contiene hyperlink e sono appositamente pensati per Twitter. - Tipico contenuto: la maggior parte dei post riguarda argomenti non connessi ai libri, autori o al settore delle case editrici. Si tratta più che altro di contenuto interattivo come competizioni, giochi e sondaggi.
3	2011	Adoption of social networking sites: An exploratory adaptive structuration perspective for global organizations	Sinclair J.K., Vogus C.E.	Information Technology and Management	Empirico	Misto: Survey e interviste in profondità		Large global organizations	<ul style="list-style-type: none"> - Il livello di adozione dei siti di social network da parte delle imprese è elevato: il 99% utilizza LinkedIn, il 97% Facebook, il 71% Youtube. - Le imprese mostrano differenti modelli di adozione: "Management Fashion", "Bandwagon Fashion" e "Adaptive Structuration". La modalità predominante è la prima. - Le imprese utilizzano i social network per i seguenti motivi: possono osservare e raccogliere informazioni sui consumatori; i consumatori, i competitori e i fornitori li utilizzano; per raggiungere la nuova generazione di utenti. - Modalità di utilizzo principalmente tattico e non strategico: promozione e advertising tradizionale, puntando sulla

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
									costruzione di community esterne che utilizzano il passaparola per diffondere i benefici legati ad uno specifico prodotto o brand con i loro amici. - Le modalità di adozione differiscono tra settori e all'interno dello stesso settore.
4	2011	Investigation of social media marketing: How does the hotel industry in hong kong perform in marketing on social media websites?	Chan N.L. Guillet, B.D.	Journal of Travel and Tourism Marketing	Empirico	Qualitativo: content analysis degli account	Hong Kong		- Twitter (56.7%) e Facebook (53.7%) sono i social network più utilizzati all'interno del campione, anche se in molti casi gli sforzi maggiori di marketing sono riservati a questa seconda piattaforma. - Emerge una serie di problematiche relative alla gestione della strategia di social media marketing. Queste sono: mancanza di interazione tra gli hotel e i consumatori, mancanza di impegno per sostenere lo sforzo di social media marketing, problemi nell'accesso ai social media, incapacità di utilizzare i social media per comunicare la propria identità organizzativa, indifferenza e apatia nei confronti degli utenti, contenuto e linguaggio inaccurato, mancanza di comunicazione tra differenti livelli di business.
5	2011	Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands	Michaelidou N. Siamagka N.T. Christodoulides , G.	Industrial Marketing Management	Empirico	Quantitativa: Survey	UK	SME	- Solamente il 23% utilizza i social networks. Tra questi il più utilizzato è Facebook. - Per le imprese del b2b la ragione principale per l'utilizzo dei social network come strumento di marketing è la possibilità di ottenere nuovi clienti e di mantenere le relazioni con essi. - Le principali motivazioni per la non adozione dei social network invece sono risultate essere la non importanza di questi nel settore in cui l'impresa opera; l'incertezza sull'effettiva capacità di aiutare i brands; la mancata familiarità che lo staff ha con questi strumenti.
6	2011	Social spending: Managing the social media mix	Weinberg B.D. Pehlivan E.	Business Horizons	Teorico				Esistono tre differenti metodologie per la scelta dell'allocazione del budget di spesa sui nuovi strumenti: approccio "tradizionale", tratta i social media in modo eguale ai canali "classici" con metriche che si focalizzano sull'ottenimento di obiettivi di marketing e sul Roi; approccio "sperimentale" con alcuni elementi tradizionali,

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
									include attività di test e apprendimento per scoprire i fattori fondamentali associati ai social media, le decisioni vengono prese in relazione al social ROI; approccio del tutto sperimentale, in questo caso non si relazionano i fattori dei social media a obiettivi di marketing, ma le imprese cercano di favorire la costruzione di strutture o processi fondati sulle pratiche del social media, i cui effetti possano impattare significativamente sulla cultura d'impresa.
7	2012	Social Media Strategies and Destination Management	Munar A.M	Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	Empirico	Qualitativa: Case study, interviste in profondità e content analysis	Regioni scandinave		<ul style="list-style-type: none"> - Le imprese utilizzano i social media come strategia pubblicitaria. - C'è un basso livello di formalizzazione della strategia: vie è una cultura delle decisioni basata su "prove ed errori" e una scarsa conoscenza alla base. - Le strategie di social media sono implementate attraverso processi di glocalizzazione.
8	2012	Adoption of social networks marketing by SMEs: Exploring the role of social influences and experience in technology acceptance	Pentina, I. Koh A.C. Le T.T.	International Journal of Internet Marketing and Advertising	Empirico	Quantitativo: Survey	Stati Uniti (Midwest)	SME	<ul style="list-style-type: none"> - Il 33.8% dei rispondenti afferma di utilizzare già i social network per scopi di marketing. - L'influenza sociale derivante dagli esperti, dai consumatori e dai competitors, influenzano l'intenzione di adottare il Social Network Marketing sia direttamente che attraverso l'utilità percepita. Inoltre, la social influence ha un ruolo più importante della PEU sull'intenzione di adottare la tecnologia. - Per le imprese che già adottano il SNM l'influenza sociale è l'unico forte fattore determinante dell'intenzione a continuare ad utilizzare questa tecnologia, con l'esperienza che rafforza tale relazione. - Benefici percepiti: aumento della brand awareness; diffusione messaggi di marketing; ottenimento di feedback dai consumatori. - Ragioni per adottarlo: provare un nuovo approccio; essere un early adopter in quel media; raggiungere meglio i mercati target.

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
9	2012	Entrepreneurship and social media marketing: Evidence from French small business	Nakara, W.A. Benmoussa F.Z. Jaouen, A.	International journal of entrepreneurship and small business	empirico	Misto: interviste, survey, netnografia e osservazione.	Francia	SME	<ul style="list-style-type: none"> - Il 72% dei manager intervistati utilizza i social media. Il più utilizzato (52%) è Facebook, a seguire Cityvox e Viadeo. - Le SME del settore turistico sono portate ad adottare i social media in seguito alla loro facilità di utilizzo e ampia diffusione tra i clienti. - Vengono utilizzati principalmente per advertising, networking e a seguire per la gestione della reputazione online. - La resistenza al cambiamento, l'incomprensione circa i benefici ottenibili, la perdita di tempo sono considerati come fattori per la non adozione dei social media. - Non vi è una pianificazione strategica della presenza sui social media, l'approccio è improvvisato, non programmato.
10	2012	The takeoff of social media in tourism	Hvass, K.A. Munar, A.M.	Journal of Vacation Marketing	empirico	Qualitativa: Etnografia online, Content analysis degli account		Large firms	<ul style="list-style-type: none"> - 33 linee aeree utilizzano Facebook, 25 Twitter. Solamente 11 utilizzano una sola di queste piattaforme, mentre le altre sono presenti su entrambi i social media. - Le linee aeree utilizzano i social media per diffondere contenuto formale e ufficiale, con un tono chiaramente autoritario nel rivolgersi agli utenti. Le persone che postano per nome e per conto delle aziende sono anonime. Questo indica un basso livello di engagement e di spunti social. - Vengono utilizzate le piattaforme pubbliche per comunicazioni rivolte ai lavoratori dell'impresa. - L'utilizzo delle piattaforme di social media è prettamente improntato allo sviluppo di attività promozionali e di advertising. - Emerge la mancanza di un utilizzo continuo dei social media e soprattutto la mancanza di una strategia studiata e programmata.
11	2012	Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers:	Berthon P.R. Pitt, L.F. Plangger K., Shapiro, D.	Business Horizons	Teorico				<ul style="list-style-type: none"> - I social media sono una funzione della tecnologia, della cultura e del governo di un determinato Paese. - Nell'età dei social media, gli eventi locali difficilmente rimangono locali e le problematiche generali difficilmente rimangono generali

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
		Implications for international marketing strategy							<ul style="list-style-type: none"> - Le azioni intraprese dal consumatore tendono a cambiare in funzione della tecnologia, cultura e governo del suo Paese di origine. - La tecnologia tende ad essere storicamente dipendente.
12	2012	Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing	De Vries L. Gensler S. Leeftang P.S.H.	Journal of Interactive Marketing	Empirico	Qualitativa: Content analysis degli account			<ul style="list-style-type: none"> - Per aumentare il numero dei like i manager dovrebbero postare: elementi ad alta vivacità di contenuto (video) e a media interattività (come ad esempio i contest); elementi non di intrattenimento; in alto nella pagina. Inoltre, la condivisione di post positivi aumenta l'attrattività del brand post. - Per aumentare il numero dei commenti i manager dovrebbero postare: elementi altamente interattivi, come ad esempio una domanda; contenuti in alto nella pagina; commenti sia negativi che positivi. Tutte le altre caratteristiche di vivacità e interattività così come il contenuto del post non hanno invece effetto alcuno sui commenti.
13	2013	The adoption of social media marketing in South African banks	Tsitsi Chikandiwa S., Contogiannis E. Jembere E.	European Business Review	Empirico	Qualitativo: indagine qualitativa tramite Interviste in profondità	Sud Africa		<ul style="list-style-type: none"> -Il social più utilizzato è Facebook e a seguire Twitter, Youtube e MXit. LinkedIn e i blog sono i meno utilizzati. - I social media sono più che altro visti come piattaforme e strumenti di customer service, di sondaggio, di comunicazione di massa, di concorrenza, promozione vendite, advertising, brand awareness e reputazione piuttosto che come strumento di engagement verso il consumatore e la community, o di costruzione di relazioni durature e di condivisione di conoscenza. -Le banche sud africane sono ancora nella fase di prima adozione dei social media dove hanno bisogno di condurre delle SWOT analisi.
14	2013	Social Media as Marketing Strategy: An Explorative Study on	Lorenzo-Romero C. Constantinides E.	Advanced Series in Management	Empirico	Quantitativo: Survey	Spagna		<ul style="list-style-type: none"> - In generale, i retailer spagnoli stanno cominciando ad adottare i social media come strumento di marketing, in particolare quelli di grandi e medie dimensioni. - La maggior parte dei non user ha affermato che non ha intenzione di utilizzarlo nell'immediato futuro e la

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
		Adoption and Use by Retailers	María-del-Carmen Alarcón-del-Amo, M. D. C						motivazione principale del non utilizzo è la mancanza di conoscenza di questi strumenti, del loro utilizzo e dei benefici che possono apportare. Queste imprese sono caratterizzate anche da un basso utilizzo degli altri strumenti della comunicazione online e da una mancanza di esperti in ict. - I principali benefici percepiti dell'utilizzo del social media marketing sono: migliora la relazione con i consumatori, facilita la comunicazione diretta con il consumatore, facilita la franchezza della comunicazione, migliora il servizio e il supporto al consumatore dopo la vendita, permette di ottenere informazioni sul consumatore a basso costo, aumenta l'efficacia delle azioni di marketing, favorisce la customer loyalty.
15	2013	Social Media, Social Me: A Content Analysis of Beauty Companies' Use of Facebook in Marketing and Branding	Shen B. Bissell K.	Journal of Promotion Management	Empirico	Qualitativo: Content analysis delle pagine			- La tipologia di post più utilizzata dalle imprese della bellezza per coinvolgere l'utente è il post codificato come "intrattenimento". Il contenuto di intrattenimento più utilizzato è risultato essere il Q&A, ovvero domanda e risposta; ma quello che genera più commenti è la survey. - L'enfasi non è quindi sulla vendita e sulla promozione ma sull'engagement e la comunità. Nei post promozionali vengono per lo più condivisi buoni sconto e regali con l'acquisto. - La maggior parte dei post viene realizzata durante l'orario di ufficio (sia per i brand di fascia alta, sia di fascia bassa)
16	2013	Communication in new technology based-firms	Ubeda J.E. Gieure C. de-la-Cruz C. Sastre O.	Management Decision	Empirico	Qualitativa: Content analysis	Spagna		- Bassa presenza delle imprese tecnologiche spagnole sui social media. - Le imprese sono per lo più presenti su LinkedIn, Facebook a Twitter. Inoltre, pochissime sono presenti contemporaneamente su tutte le piattaforme indagate; la più frequente combinazione dei media è rappresentata da Facebook e Twitter. - Basso livello di attività all'interno dei social media utilizzati e scarso numero di followers e fan.

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
									- Lo stile di comunicazione è non familiare, poco emozionale e spesso le conversazioni si risolvono in monologhi da parte dell'azienda.
17	2013	Twitter adoption and use by SMEs: An empirical study.	Wamba S. F. Carter L.	System Sciences	Empirico	Quantitativa: Survey	USA UK India Australia	Sme	- L'innovatività dell'azienda, la giovane età del manager e la localizzazione geografica (metropolitana) ha un'influenza positiva sull'adozione di Twitter. - Le altre variabili considerate (grandezza dell'impresa, sesso e istruzione del manager, settore industriale) non hanno influenza sull'adozione di Twitter.
18	2014	Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes	Ainin S. Parveen F. Moghavvemi, S. Jaafar N.I. Shuib N.L.M.	Industrial Management and Data Systems	Empirico	Quantitativa: Survey	Malesia	Sme	- La maggior parte delle imprese non utilizza altro social media a parte Facebook. - L'interattività, la compatibilità e l'efficacia di costo sono significativamente correlati all'utilizzo di Facebook. Al contrario la fiducia non ha nessun impatto. - L'utilizzo di Facebook ha effetto positivo sulla performance finanziaria e non delle imprese. In particolare ha forte impatto sulle transazioni di vendita, sul volume di vendita, sale enquires e numero di consumatori.
19	2014	Social media tools adoption and use by SMES: An empirical study	Wamba S.F. Carter L.	Journal of Organizational and End User Computing	Empirico	Quantitativa: Survey	USA UK India Australia	SME	- L'innovatività dell'impresa, la grandezza dell'impresa, l'età del manager e il settore industriale sono tutte variabili che hanno un impatto positivo sull'adozione dei social media da parte delle SME. - Il sesso del manager, l'educazione e la posizione geografica non hanno un impatto significativo sull'adozione dei social media.
20	2014	Determinants of Use of Social Media Tools in Retailing Sector	Lorenzo-Romero, C., Alarcón-del-Amo, M.-C., Constantinides, E.	Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research	Empirico	Quantitativa: Survey	Spagna		- L'attitudine verso gli strumenti del web 2.0 ha un effetto positivo e significativo sull'intenzione di utilizzo di queste applicazioni. - La facilità di utilizzo percepita degli strumenti di web 2.0 è una variabile centrale che influenza l'intenzione di utilizzo direttamente, ma anche attraverso l'effetto positivo che ha sull'attitudine. Inoltre tale variabile ha un impatto positivo anche sull'utilità percepita.

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
									<ul style="list-style-type: none"> - L'intenzione di utilizzo di tali strumenti ha un effetto positivo e significativo sull'utilizzo effettivo. - L'utilità percepita ha un impatto positivo e significativo sull'attitudine, tuttavia non ha influenza sull'intenzione di utilizzo. - Il valore strategico percepito dei social media ha un impatto positivo e significativo sull'intenzione effettiva di utilizzo di questi strumenti.
21	2014	'I just saw this on facebook, I need it now': Exploring small business use of facebook	Augar N. Zeleznikow J.	Australasian Journal of Information Systems	Empirico	Qualitativa: Case studies	Australia	SME	<ul style="list-style-type: none"> - La maggior parte delle imprese non ha un piano di marketing relativo all'utilizzo dei social media. - Il contesto ambientale (pressione competitiva) e quello organizzativo (risorse IT, rapporto costi e benefici) sembrano influenzare le motivazioni di adozione dei social media, mentre le caratteristiche relative ai decision makers non giocano un ruolo molto importante. - Non sono state identificate barriere all'adozione, se non quella del tempo. - La maggioranza dei post ha contenuto informativo e sono post "chiusi", senza invito alla risposta da parte degli utenti. Questo determina un basso livello di engagement mostrato anche dallo scarso numero di like, commenti e condivisioni generati dai post. - Le imprese riconoscono un forte impatto dell'utilizzo di Facebook sulle vendite, sulla customer satisfaction e sul vantaggio competitivo. Tuttavia non utilizzano metriche per misurare l'impatto sul ROI.
22	2014	Social media marketing in the wellness industry	Lagrosen S.O. Grundén, K.	TQM Journal	Empirico	Qualitativa: indagine qualitativa tramite Interviste in profondità	Svezia		<ul style="list-style-type: none"> - Le attività sui social network sono state intraprese da un ristretto numero di entusiasti e solamente poche aziende utilizzano consulenti esterni. Solitamente sono persone non troppo giovani quelle si occupano di social media marketing. - Il social più utilizzato è Facebook, seguito da Twitter, i blog e Youtube. Le imprese sono presenti per necessità: non esserci sarebbe percepito come qualcosa di inusuale.

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
									<ul style="list-style-type: none"> - I post riguardano sempre eventi locali e sono scritti in svedese. Il tono è personale e informale. Spesso viene indicato il nome dell'individuo che sta scrivendo il post per conto dell'impresa. - L'analisi e la misurazione degli effetti del social media marketing non viene effettuata in maniera sistematica. Controllano il n. dei follower e le loro attività, ma non sono sicuri di come questi impattano effettivamente sulle vendite e sui profitti. - Il livello di interazione con il consumatore è basso. I social media sono visti ancora come un canale di comunicazione piuttosto che di interazione.
23	2014	Brand strategies in social media	Tsimonis G Dimitriadis S.	Marketing Intelligence and Planning	Empirico	Qualitativa: Interviste in profondità	Grecia		<ul style="list-style-type: none"> - I fattori più elencati che hanno portato all'adozione dei social sono stati: la loro crescita e popolarità; il basso costo; la presenza dei competitori sui social media; strategia della sede centrale; la natura virale di tali piattaforme. - Le attività svolte nei social media dalle imprese intervistate: concorrenza di prezzo; comunicazione quotidiana; introduzione di nuovi prodotti o servizi; diffusione di consigli e informazioni utili; Customer service. - Tra i benefici attesi dall'utilizzo dei social media come strumento di marketing vi sono: creazione e rafforzamento della relazione con il consumatore; interazione; aumento della brand awareness e del passaparola positivo; accesso ad pubblico più vasto e più facilmente segmentabile; marketing e promozione dei prodotti; sviluppo di engagement. - Dal lato dei consumatori i benefici che questi ottengono dall'utilizzo dei social media sono di tipo economico, sociale, informativo e di gestione della lamentela. - Vi è grande difficoltà di misurare i risultati derivanti dalla presenza dei social media in rispetto agli obiettivi di engagement, passaparola, fiducia, vendite e nuovi consumatori.

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
24	2014	The value of social media for small businesses	Schaupp, L. C. Bélanger, F	Journal of Information Systems	Empirico	Misto: survey + interviste in profondità	Usa	Sme	<ul style="list-style-type: none"> - Le competenze tecnologiche, la pressione del consumatore, l'ambiente mobile sono fattori che hanno un impatto positivo sull'utilizzo dei social media. La pressione competitiva non ha invece nessun effetto. - L'utilizzo dei social media è positivamente associato al suo valore percepito nelle operazioni interne, nel marketing, nelle vendite e nel customer service.
25	2015	Determinants of social media adoption by B2B organizations	Siamagka N.-T. Christodoulides G. Michaelidou N. Valvi A.	Industrial Marketing Management	empirico	Misto: survey, interviste in profondità	UK		<ul style="list-style-type: none"> - Il 71% del campione è costituito da utilizzatori di social media. Il più utilizzato è LinkedIn, seguito da Twitter e poi Facebook. - L'utilità percepita e l'innovatività organizzativa sono i maggiori driver dell'adozione dei social media da parte delle aziende b2b, mentre la percepita facilità d'uso non incide. - La dimostrabilità dei risultati non ha effetto sulla utilità percepita dei social media, ma l'immagine sì. - L'utilità percepita è influenzata negativamente dalle barriere percepite e positivamente dal rinforzo dell'immagine. - L'età dei marketing executives è un fattore che incide sull'adozione ma sono gli executives più anziani che sembrano facilitare l'adozione.
26	2015	The Exploration of Social Media Marketing Strategies of Destination Marketing Organizations in China	Yang, X. Wang, D.	Journal of China Tourism Research	empirico	Qualitativa: Content analysis	China		<ul style="list-style-type: none"> - I microblog risultano essere le più utilizzate dalle organizzazioni di Destination Management in Cina. - Sulla base di una valutazione quantitativa delle attività svolte sui social media (n di post, canali utilizzati) si possono individuare 4 tipologie di imprese: imprese che gestiscono molti canali, nei quali sono molto attive; imprese che si sono concentrate solamente su di un canale e vi sono presenti in maniera attiva; imprese che utilizzano i social media più popolari senza però un'elevata attività; imprese che non utilizzano nessuna tipologia di social media. - Per quanto riguarda la tipologia di contenuto, il contenuto professionale è quello più utilizzato, indicando una netta preferenza delle imprese verso la pubblicazione di materiale

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
									informativo e promozionale. - I risultati mostrano che alcune DMO hanno ottenuto numerosi followers ma comunque il livello di interazione con il consumatore è limitato.
27	2015	Employing social media as a marketing strategy in college sport: an examination of perceived effectiveness in accomplishing organizational objectives	Dixon, A.W. Martinez, J.M. Martin, C.L.L.	International Review on Public and Nonprofit Marketing	Empirico	Quantitativa: Survey	USA		- La maggioranza delle organizzazioni utilizza sia Facebook (93.3%) che Twitter (99.3%) da almeno 3 anni. - La maggioranza delle organizzazioni dedicano almeno 6 ore a settimana alla gestione e utilizzo di questi social media. - La maggior parte delle organizzazioni afferma di voler aumentare il proprio utilizzo di Facebook e Twitter per obiettivi di marketing nei prossimi anni. - La maggior parte delle organizzazioni afferma che l'utilizzo di Facebook e Twitter è molto importante per il raggiungimento di obiettivi di brand awareness e di marketing in generale e che i social media sono l'attuale strategia di marketing più efficientemente impiegata.
28	2015	America's most admired companies social media industry divide	Distaso M.W. McCorkindale T. Agugliaro A.	Journal of Promotion Management	Empirico	Qualitativa: Content analysis degli account	USA	Large Firms	- Vi sono grandi differenze tra settori in termini di adozione, partecipazione dei consumatori e best practices sui Facebook, Twitter e YouTube. - Per quanto riguarda Facebook, il più alto tasso di adozione lo si ha nei grossisti e nel settore dei trasporti, mentre Twitter ha un'adozione più elevata nei settori della tecnologia così come avviene per YouTube. - Il settore con il maggior numero di like/followers è quello dei beni di consumo confezionati per quanto riguarda sia Facebook che Twitter, mentre per Youtube il maggior numero di subscribers lo ha il settore della tecnologia e a seguire dei servizi finanziari - Per quanto riguarda le best practices settori diversi sono in cima alle classifiche delle tre piattaforme: beni di consumo confezionati, intrattenimento e servizi finanziari rispettivamente su Facebook, Twitter e Youtube. - In tutti i settori Twitter è il social media più utilizzato, seguito da YouTube e poi Facebook.

n	Anno	Nome paper	Autore	Journal	Tipologia paper	Metodologia	Paese	Size firm	Findings
29	2015	An exploratory investigation of social media adoption by small businesses	He W. Wang F.-K. Chen Y. Zha, S.	Information Technology and Management	Empirico	Qualitativa: case study e Interviste in profondità	USA	SME	<ul style="list-style-type: none"> - La maggioranza delle aziende (20 su 27) utilizza i social media e in particolare il più impiegato è Facebook. Solamente tre imprese accanto a Facebook utilizzano anche Twitter o Yuotube. - La metà delle imprese promuove il proprio profilo social all'interno degli store, tramite l'utilizzo di QRcode, brochure, volantini, ricette, biglietti da visita. - I social media sono gestiti dal proprietario o dal manager senza aiuto da parte di nessun altro membro dello staff. - La maggior parte delle imprese afferma di aver guadagnato in termini di maggiori consumatori e profitti a seguito dell'adozione dei social media. - I fattori che influenzano il processo di decision making sono: percezioni collegate ai social media; caratteristiche personali; influenza e pressione da parte dei pari e dei meda; attuale performance dell'impresa; obiettivi.
30	2015	Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing	Zhu Y.Q. Chen H.G.	Business Horizon	Teorico		Usa		<ul style="list-style-type: none"> - Per migliorare l'efficienza delle iniziative di marketing le imprese dovrebbero rendere queste congruenti ai bisogni dei consumatori e degli utilizzatori della Rete. - Sulla base di tali bisogni si propone una classificazione dei social media in quattro categorie: relazionali, self-media, collaborativi, aoutlet creativi.
31	2015	A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration	Killian G. McManus K.	Business Horizons	empirico	Qualitativa: case study			<ul style="list-style-type: none"> - Dai risultati emerge che i manager categorizzano le piattaforme social in 4 categorie sulla base degli obiettivi che si possono ottenere: relationship management; raccolta informazioni; outlet creativi; intrattenimento. - Nonostante le piattaforme social differiscono negli obiettivi, è possibile integrare ciascuna di esse all'interno della strategia di comunicazione seguendo le cosiddette 4 c dell'integrazione: Consistency, Customization, Commitment, Caution.

Fonte: nostra elaborazione dall'analisi della letteratura.

Bibliografia

- [1] Aaker, J. L., & Lee, A. Y. (2001). "I" seek pleasures and "we" avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 33-49.
- [2] Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 16(3), 586-612.
- [3] Ahroni Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [4] Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N. I., & Mohd Shuib, N. L. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570-588.
- [5] Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: *Action control* (pp. 11-39). Springer Berlin Heidelberg.
- [6] Alexander N. (1995). Expansion Within the Single European Market: A Motivational Structure. *International Review of Retail and Consumer Research*. 5(4), 472-487.
- [7] Al-Qirim, N. (2007). The adoption of eCommerce communications and applications technologies in small businesses in New Zealand. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6, 462-473.
- [8] Alshamaila, Y., Papagiannidis, S., & Li, F. (2013). Cloud computing adoption by SMEs in the north east of England: A multi-perspective framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 250-275.
- [9] Anklam, P. (2009). Ten years of net work. *The Learning Organization*, 16(6), 415-426.
- [10] Annunziata, A., & Vecchio, R. (2013). Web marketing strategies of food producers in Italy: a competitive analysis. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 8(1), 1-18.
- [11] Aoki, K. (2000). Cultural differences in E-commerce: A comparison between the U.S and Japan. *Peer-Reviewed Journal on the Internet*, 5 (11).
- [12] Arbore, A., & Ordanini, A. (2006). Broadband Divide Among SMEs The Role of Size, Location and Outsourcing Strategies. *International Small Business Journal*, 24(1), 83-99.
- [13] Attaran, M. (2003). Information technology and business-process redesign. *Business Process Management Journal*, 9(4), 440-458.

- [14] Augar, N., & Zeleznikow, J. (2014). 'I just saw this on Facebook, I need it now': exploring small business use of Facebook. In *24th Australasian Conference on Information Systems (ACIS)* (pp. 1-11). RMIT University.
- [15] Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- [16] Bartikowski B., & Singh N. (2013), Should all firms adapt websites to international audiences?, *Journal of Business Research*, 67(3), 246-252.
- [17] Bartlett, M. (2010). How to use social media to develop realtor relationships. *Credit Union Journal*, 14(39), 4.
- [18] Bell J., McNaughton R., Young S., & Crick D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship* 1(4); 339-362.
- [19] Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- [20] Bennett, R. (1997). Export marketing and the internet: Experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*, 14(5), 324-344.
- [21] Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- [22] Boase, J., Horrigan, J.B., Wellman, B. and Rainie, L. (2006), The strength of Internet ties, *Pew Internet & American Life Project*, available at: www.pewinternet.org.
- [23] Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L., & Polo-Redondo, Y. (2012). The influence of organizational factors on e-business use: analysis of firm size. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 212-229.
- [24] Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Sage Publications, Inc.
- [25] Broncanello I., & Tremitera M. (2015), Il ruolo delle risorse e delle competenze organizzative dell'impresa nell'utilizzo e implementazione del web 2.0: il caso delle imprese della strada dell'olio in Umbria. *Mercati e competitività*, 4, 105-131.
- [26] Bryman, A, & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- [27] Burgmann I., Kitchen P., & Williams R., (2006), Does culture matter on the web? *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (1), 62-76.
- [28] Business Insider (2013), *The future of digital*. Available at <http://wearesocial.com/it/blog/2016/01/report-digital-social-mobile-in-2016>.

- [29] Calabrese A., Capece, G., & Scarpetta P., (2011). Analisi della cultura cinese ed implicazioni di web marketing [Rapporto tecnico].
- [30] Callahan, E. (2005). Cultural similarities and differences in the design of university websites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 239-273.
- [31] Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.
- [32] Canavan O., Henchion M. & O'Reilly S. (2007). The use of internet as a marketing channel for Irish specialty food. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (2), 178-195.
- [33] Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Agarwal, M. R. (2002). *Doing business in emerging markets: Entry and negotiation strategies*. Sage. Thousand Oaks.
- [34] Cedrola, E. (2005). *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*. McGraw Hill, Group Italia.
- [35] Cedrola, E., & Battaglia L. (2012). Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 85, 71-92.
- [36] Cedrola, E. (2009). Internet per le piccole e medie imprese: potenzialità e stato dell'arte in Italia e in Europa. *Mercati e Competitività*, 1, 19-43.
- [37] Cerved (2015). *Il comparto Food & Beverage secondo Cerved. La strada giusta tra numeri, opportunità ed eccellenze*. Milano, AICS Food e Beverage Forum -14 Ottobre 2015.
- [38] Chai, L., & Pavlou, P. (2004). From “ancient” to “modern”: A cross-cultural investigation of electronic commerce adaptation in Greece and the United States. *The Journal of Enterprise Information Management*, 17(6), 416-423.
- [39] Chan, N. L., & Guillet, B. D. (2011). Investigation of social media marketing: how does the hotel industry in Hong Kong perform in marketing on social media websites? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.
- [40] Chattell, A. (1998). *Creating value in the digital era: Achieving success through insight, imagination and innovation*. New York: New York University Press.
- [41] Cherryholmes, C. H. (1992). Notes on pragmatism and scientific realism. *Educational researcher*, 21(6), 13-17.
- [42] Choi, J., Lee, H. J., Sajjad, F., & Lee, H. (2014). The influence of national culture on the attitude towards mobile recommender systems. *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 65-79.
- [43] Cioppi M. (2006). Il sito web aziendale nelle PMI: potenzialità elevate e realtà moderate. *Piccola Impresa/Small Business*. 1, 147-175.

- [44] Colombo, M. G., Croce A., & Grilli L. (2013) ICT services and small businesses' productivity gains: An analysis of the adoption of broadband Internet technology. *Information Economics and Policy*, 25(3), 171-189.
- [45] Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information technology implementation research: a technological diffusion approach. *Management science*, 36(2), 123-139.
- [46] Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Il mulino.
- [47] Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th Edition)*. Sage publications.
- [48] Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [49] Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [50] Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- [51] Cyr, D. (2014) Return visits: A review of how web site design can engender visitor loyalty. *Journal of Information Technology*, 29 (1), pp. 1-26.
- [52] Cyr, D., & Trevor-Smith, H. (2004). Localization of web design: An empirical comparison of German, Japan, and United States website characteristics. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 55 (13), 1199-1208.
- [53] Cyr, D., Bonanni, C., Bowes, J., & Ilsever, J. (2005). Beyond trust: Web site design preferences across cultures. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(4), 25-54.
- [54] Cyr, D., Head M., & Larios H. (2010). Colour appeal in website design within and across cultures: A multi-method evaluation. *International journal of human-computer studies*, 68(1), 1-21.
- [55] Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers¹. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- [56] Davis, F. D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results (*Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology*).
- [57] Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- [58] Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneurial family businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.

- [59] de Luca P., Vianelli D., & Marzano F.C. (2011). L'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato cinese: fattori propulsivi e difficoltà percepite. *Micro & Macro Marketing*, 20(3), 463-484.
- [60] De Vries, L., Gensler, S., & Leeﬂang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- [61] Del Carmen Alarcón M., Rialp A., & Rialp J. (2015), The Effect of Social Media Adoption on Exporting Firms' Performance, *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing)* Emerald Group Publishing Limited, 25, 161-186.
- [62] DeLone, W. H. (1981). Firm size and the characteristics of computer use. *Mis Quarterly*, 65-77.
- [63] Denzin, N. K. (1971). The logic of naturalistic inquiry. *Social Forces*, 50(2), 166-182.
- [64] Denzin, N. L. & Lincoln, Y. (1994) *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [65] DePietro, R., Wiarda, E. & Fleischer, M. (1990), "The context for change: organization technology and environment", in Tornatzky, L.G. and Fleischer, M. (Eds), *The Process of Technological Innovation*, Lexington Books, Lexington, MA, 151-175.
- [66] Distaso, M. W., McCorkindale, T., & Agugliaro, A. (2015). America's Most Admired Companies Social Media Industry Divide. *Journal of Promotion Management*, 21(2), 163-189.
- [67] Dixon, A. W., Martinez, J. M., & Martin, C. L. (2015). Employing social media as a marketing strategy in college sport: an examination of perceived effectiveness in accomplishing organizational objectives. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12(2), 97-113.
- [68] DoxaDigital, (2013) *Internet & Export: Il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI*.
- [69] Drennan J., & Mccoll-Kennedy J.R. (2003), The relationship between Internet use and perceived performance in retail and professional service firms, *Journal of Service Marketing*, 17, (3), 295-311.
- [70] Drew, S. (2003). Strategic uses of e-commerce by SMEs in the east of England. *European Management Journal*, 21(1), 79-88.
- [71] Duan, J., & Dholakia, N. (2015). The reshaping of Chinese consumer values in the social media era: Exploring the impact of Weibo. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(4), 409-426.
- [72] Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- [73] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- [74] Ferrero, G., & Fortezza, F. (2007). Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
- [75] Fichman, R. G. (2000). The diffusion and assimilation of information technology innovations. *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*, 105-127.
- [76] Fichman, R. G. (2004). Going beyond the dominant paradigm for information technology innovation research: *Emerging concepts and methods*. *Journal of the association for information systems*, 5(8), 11.
- [77] Fink, D., & Laupase. (2000). Perceptions of Website design characteristics: A Malaysian/Australian comparison. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10(1), 44-55.
- [78] Fishbein, M., & Ajzen, I., 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [79] Fock, H. (2000). Cultural influences on marketing communication on the world wide web. A Paper Presented in *Multicultural Marketing Conference*, Hong Kong.
- [80] Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison. "I.T.A.L.I.A. - Geografie del nuovo Made in Italy - Rapporto 2015.
- [81] Freeman, M. (2011). Fire, wind and water: Social networks in natural disasters. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 13(2), 69-79.
- [82] Fulford, H., (2009). The World, the Web and SMEs: Stepping stones across language and cultural divides. *International Journal of Entrepreneurship Innovation*, 10(3), 191-199.
- [83] Gangwar, H., Date, H., & Ramaswamy, R. (2015). Understanding determinants of cloud computing adoption using an integrated TAM-TOE model. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 107-130.
- [84] Ghauri, P. (2004). *Designing and conducting case studies in international business research*. Handbook of qualitative research methods for international business, 109-124.
- [85] Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. Pearson Education.
- [86] Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D., & Benitez-Amado, J. (2011a). Adoption of e-commerce applications in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1238-1269.

- [87] Ghobakhloo, M., Sabouri, M. S., Hong, T. S., & Zulkifli, N. (2011b). Information technology adoption in small and medium-sized enterprises; an appraisal of two decades literature. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), 53-80.
- [88] Gilmore A., Gallagher D., & Henry S. (2007). E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234-247.
- [89] Gilmore, J.H., & Pine, B.J. (2000). *Markets of one: Creating customer unique value through mass customisation*. Boston: Harvard Business School Press.
- [90] Goodrich, K., & de Mooij, M. (2014). How 'social' are social media? A cross-cultural comparison of online and offline purchase decision influences. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 103-116.
- [91] Goodrich, K., & de Mooij, M. (2011). New technology mirrors old habits: online buying mirrors cross-national variance of conventional buying. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 246-259.
- [92] Grandon, E. E., & Pearson, J. M. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information & management*, 42(1), 197-216.
- [93] Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy analysis*, 11(3), 255-274.
- [94] Gregori, G. L., Gigliarano, C., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2014). Fattori influenti sul ricorso ad Internet nei processi gestionali delle micro-imprese. *Sinergie Italian Journal of Management*, 73-95.
- [95] Gregori, G. L., Pascucci, F., & Cardinali, S. (2016). *Internazionalizzazione digitale. Come vendere on line nei mercati esteri*. FrancoAngeli Editore.
- [96] Hackworth, B. A., & Kunz, M. B. (2011). Health care and social media: bulding relationships via social networks. *Academy of Health Care Management Journal*, 7(2), 1.
- [97] Haldrup, M., & Larsen, J. (2009). *Tourism, performance and the everyday: Consuming the orient*. Routledge.
- [98] Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, New York: Anchor Press, Doubleday.
- [99] Hamill, J., & Gregory, K. (1997). Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs. *Journal of Market Management*, 13, 9-28.
- [100] Hanson, W. E., Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Petska, K. S., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research designs in counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 224.
- [101] Hashim, J. (2015) Information communication technology (ICT) adoption among SME owners in Malaysia. *International Journal of Business and Information* 2(2).

- [102] He, W., Wang, F. K., Chen, Y., & Zha, S. (2015). An exploratory investigation of social media adoption by small businesses. *Information Technology and Management*, 1-12.
- [103] Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Schlosser, A. (2000). The evolution of the digital divide: How gaps in Internet access may impact electronic commerce. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5(3), 0-0.
- [104] Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications
- [105] Hong, W., & Zhu, K. (2006). Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. *Information & Management*, 43(2), 204-221.
- [106] Howe, K. R. (1988). Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis or dogmas die hard. *Educational researcher*, 17(8), 10-16.
- [107] Hvass, K. A., & Munar, A. M. (2012). The takeoff of social media in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 93-103.
- [108] Hymer S.H., (1976), A study of direct foreign investment, *MIT Press*, Cambridge.
- [109] Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *MIS quarterly*, 465-485.
- [110] ICE (2016). *L'Italia nell'economia internazionale*, Rapporto ICE 2015/2016.
- [111] Intan Salwani, M., Marthandan, G., Daud Norzaidi, M., & Choy Chong, S. (2009). E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis. *Information Management & Computer Security*, 17(2), 166-185.
- [112] Jarvenpaa, S., & Tractinsky, N. (1999). Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation. *JCMC*, 5(2).
- [113] Jeyaraj, A., Rottman, J., & Lacity, M. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. *Journal of Information Technology*, 21(1), 1-23.
- [114] Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- [115] Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- [116] Johnston, D. A., Wade, M., & McClean, R. (2007). Does e-business matter to SMEs? A comparison of the financial impacts of internet business solutions on European and North American SMEs. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 354-361.

- [117] Jutla, D., Bodorik, P., & Dhaliwal, J. (2002). Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics. *Internet Research*, 12(2), 139-164.
- [118] Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- [119] Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. *MIS quarterly*, 571-586.
- [120] Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539-549.
- [121] Kowtha, N. R., & Choon, T. W. I. (2001). Determinants of website development: a study of electronic commerce in Singapore. *Information & management*, 39(3), 227-242.
- [122] Kozinets, R. V. (1998). On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *NA-Advances in Consumer Research*, Volume 25, eds. Joseph W. Alba & J. Wesley Hutchinson, Provo, UT: Association for Consumer Research, Pages: 366-371. 25.
- [123] Kuan, K. K., & Chau, P. Y. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology–organization–environment framework. *Information & management*, 38(8), 507-521.
- [124] Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.
- [125] Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.
- [126] Kwon, T. H., & Zmud, R. W. (1987). Unifying the fragmented models of information systems implementation. In *Critical issues in information systems research* (pp. 227-251). John Wiley & Sons, Inc..
- [127] Kwun, O., Nickels, D., Alijani, G. S., & Omar, A. (2010). The perceived strategic value of e-commerce in the face of natural disaster: E-commerce adoption by small businesses in post-Katrina New Orleans. *International Journal of Entrepreneurship*, 14, 71.
- [128] Labay, D. G., & Kinnear, T. C. (1981). Exploring the consumer decision process in the adoption of solar energy systems. *Journal of consumer research*, 8(3), 271-278.
- [129] Lagrosen, S., & Grundén, K. (2014). Social media marketing in the wellness industry. *The TQM Journal*, 26(3), 253-260.

- [130] Lawson, R., Alcock, C., Cooper, J., & Burgess, L. (2003). Factors affecting adoption of electronic commerce technologies by SMEs: an Australian study. *Journal of small business and enterprise development*, 10(3), 265-276.
- [131] Lee, J. (2004). Discriminant analysis of technology adoption behavior: A case of Internet technologies in small businesses. *Journal of Computer Information Systems*, 44(4), 57-66.
- [132] Leonidou L.C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14 (2): 43-68.
- [133] Leonidou L.C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42, 3, 279-302.
- [134] Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9(1), 181-212.
- [135] Lin, H. F., & Lin, S. M. (2008). Determinants of e-business diffusion: A test of the technology diffusion perspective. *Technovation*, 28(3), 135-145.
- [136] Liu, C., Marchewka, J. T., & Ku, C. (2004). American and Taiwanese perceptions concerning privacy, trust, and behavioral intentions in electronic commerce. *Journal of Global Information Management*, 12 (1), 18.
- [137] Loane, S. (2005). The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 263–277.
- [138] Lorenzo-Romero C., Constantinides, E. & Alarcón-Del-Amo, M.-D.-C. (2013) Social media as marketing strategy: an explorative study on adoption and use by retailers. In: C. Lorenzo-Romero & E. Constantinides & M.-D.-C. Alarcón-Del-Amo (Eds.), Social media in strategic management. *Advanced series in management*, 11 (11). Emerald, 197 - 215.
- [139] Lorenzo-Romero C., Alarcón-del-Amo, M. D. C., & Constantinides, E. (2014). Determinants of use of social media tools in retailing sector. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 9(1), 44-55.
- [140] Low, C., Chen, Y., & Wu, M. (2011). Understanding the determinants of cloud computing adoption. *Industrial management & data systems*, 111(7), 1006-1023.
- [141] Lu, V. N., & Julian, C. C. (2008). The Internet, strategy and performance: A study of Australian export market ventures. *Journal of Global Marketing*, 21(3), 231-240.
- [142] Luna, D., Peracchio, L. A., & de Juan, M. D. (2002). Cross-cultural and cognitive aspects of web site navigation. *Journal of the academy of marketing science*, 30(4), 397-410.
- [143] MacGregor R. and Vrazalic L. (2007). *E-commerce in Regional Small do Medium Enterprises*. New York, Hershey: IGI Publishing.

- [144] MacGregor, R. C., & Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers: A study of regional small businesses in Sweden and Australia. *Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 510-527.
- [145] Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- [146] Mathews, S., Bianchi, C., Perks, K. J., Healy, M., & Wickramasekera, R. (2016). Internet marketing capabilities and international market growth. *International Business Review*, 25(4), 820-830.
- [147] Mathews, S.W., & Healy, M.J. (2008). From garage to global: The internet and international market growth, an SME perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 4(2/3), 179-196.
- [148] Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial marketing management*, 40(7), 1153-1159.
- [149] Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- [150] Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- [151] Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis - A methods sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications.
- [152] Mingers, J. (2001). Combining IS research methods: towards a pluralist methodology. *Information systems research*, 12(3), 240-259.
- [153] Molla, A., & Licker, P. S. (2005). eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument. *Information & management*, 42(6), 877-899.
- [154] Monseau, M. (2009). Social media initiatives help build relationships. *Medical Marketing & Media*, 44(8), 34.
- [155] Morgan, R.E., Katsikeas, C.S. (1997). Obstacles to Export Initiation and Expansion. Omega, *The International Journal of Management Science*, 6, pp. 677-690.
- [156] Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research*, 40(2), 120-123.
- [157] Munar, A. M. (2012). Social media strategies and destination management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 101-120.
- [158] Murphy, J. P. (1990). *Pragmatism: From Peirce to Davidson*. Boulder, CO: Westview.
- [159] Musso, Fabio. (2006). Strategie di Internazionalizzazione fra Economie Distrettuali e Filiere Estese. *Sinergie Italian Journal of Management*, (69), 61-85.

- [160] Nakara, W. A., Benmoussa, F. Z., & Jaouen, A. (2012). Entrepreneurship and social media marketing: Evidence from French small business. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(4), 386-405.
- [161] Nanut, V., & Tracogna, A. (2011). Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. *Sinergie Italian Journal of Management*, (60), 11-34.
- [162] Neuman, W. L. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Allyn & Bacon. Needham Heights, USA.
- [163] Ngai, E. W., Tao, S. S., & Moon, K. K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44.
- [164] Notley, T. (2009). Young people, online networks, and social inclusion. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 1208-1227.
- [165] Nunnally, Jum C. 1978. *Psychometric theory (second edition)*. New York: McGraw-Hill.
- [166] Oliveira, T. & Martins, M. (2011), Literature review of information technology adoption models at firm level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(1), 110-121.
- [167] Oliveira, T., & Martins, M. F. (2010). Understanding e-business adoption across industries in European countries. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1337-1354.
- [168] O'Reilly, T. (2005) *What is Web 2.0- O'Reilly Media*. Retrieved November 31, 2009, from <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- [169] Ortalda F. (2013) *Metodi misti di ricerca. Applicazioni alle scienze umane e sociali*. Carrocci Editore.
- [170] Oviatt B. M., & Mcdougall P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1),45-64.
- [171] Pan, M. J., & Jang, W. Y. (2008). Determinants of the adoption of enterprise resource planning within the technology-organization-environment framework: Taiwan's communications industry. *Journal of Computer information systems*, 48(3), 94-102.
- [172] Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement. In *Social Media in Human Resources Management*, 121-141.
- [173] Pascucci F. (2012), Il web, il marketing e la crisi: prime riflessioni su alcuni casi aziendali in Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna, 171-192.
- [174] Pascucci, F. (2013). *Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale*. Società Editrice Esculapio.

- [175] Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA:Sage.
- [176] Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage
- [177] Pentina, I., Koh, A. C., & Le, T. T. (2012). Adoption of social networks marketing by SMEs: exploring the role of social influences and experience in technology acceptance. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 7(1), 65-82.
- [178] Pencarelli, T. (2000). La diffusione di Internet e del commercio elettronico nell'industria turistica nell'esperienza delle imprese alberghiere marchigiane. *Industria & distribuzione*.
- [179] Picoto, W., Belanger, F., & Palma-dos-Reis, A. (2012). Leveraging on Mobile Business to Enhance Firm Performance: an Organizational Level Study. In *ECIS*, 113.
- [180] Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*, 2(1), 27-37.
- [181] Poon, S., & Jevons, C. (1997). Internet-enabled international marketing: A small business network perspective. *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), 29-42.
- [182] Poon, S., & Swatman, P. M. (1997). Small business use of the Internet: Findings from Australian case studies. *International Marketing Review*, 14(5), 385-402.
- [183] Premkumar, G. (2003). A meta-analysis of research on information technology implementation in small business. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(2), 91-121.
- [184] Premkumar, G., & King, W. R. (1994). Organizational characteristics and information systems planning: An empirical study. *Information Systems Research*, 5(2), 75-109.
- [185] Premkumar, G., & Potter, M. (1995). Adoption of computer aided software engineering (CASE) technology: an innovation adoption perspective. *ACM SIGMIS Database*, 26(2-3), 105-124.
- [186] Premkumar, G., & Roberts, M. (1999). Adoption of new information technologies in rural small businesses. *Omega*, 27(4), 467-484.
- [187] Prunesti, A. (2010). *Enterprise 2.0. Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda: Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*. Milano: Franco Angeli.
- [188] Quelch, J.A., & Klein, L. (1996). The Internet and international marketing. *Sloan Management Review*, 37(3), 60-75.
- [189] Robey, D. (1996). Research commentary: diversity in information systems research: threat, promise, and responsibility. *Information systems research*, 7(4), 400-408.

- [190] Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach*. The Free Press, New York
- [191] Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York, NY.
- [192] Rogers, E.M. (2003), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, NY.
- [193] Rosenkopf, L., & Abrahamson, E. (1999). Modeling reputational and informational influences in threshold models of bandwagon innovation diffusion. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 5(4), 361-384.
- [194] Rugman, A., & Hodgetts, R. (2001). The end of global strategy. *European Management Journal*, 19(4), 333-343.
- [195] Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- [196] Sabherwal, R., Jeyaraj, A., & Chowa, C. (2006). Information system success: Individual and organizational determinants. *Management Science*, 52(12), 1849-1864.
- [197] Saffu, K., Walker, J. H., & Hinson, R. (2008). Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), 395-404.
- [198] Salipante, P., Notz, W., & Bigelow, J. (1982) A Matrix Approach to Literature Reviews, in *Research in Organizational Behavior*, B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), JAI Press, Greenwich, CT, 1982, 321-348.
- [199] Samiee, S. (1998). Exporting and the Internet: A conceptual perspective. *International Marketing Review*, 15(5), 413-426.
- [200] Saunders, M.N.K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students (4th ed.)*. London: Prentice Hall.
- [201] Schaupp, L. C., & Bélanger, F. (2013). The value of social media for small businesses. *Journal of Information Systems*, 28(1), 187-207.
- [202] Schein, R., Wilson, K., & Keelan, J. E. (2010). *Literature review on effectiveness of the use of social media: a report for Peel Public Health*. [Region of Peel], Peel Public Health.
- [203] Scorrano, P. (2013). Communicate “global”, Consume “local”. Le produzioni agroalimentari tipiche nel Web. *Sinergie Italian Journal of Management*, 25-48.
- [204] Selina, D., & Milz, T. (2009), “Social media will be a driving force for relationship development”, *Credit Union Journal*, 13 (32), 16.
- [205] Shen, B., & Bissell, K. (2013). Social media, social me: A content analysis of beauty companies’ use of Facebook in marketing and branding. *Journal of Promotion Management*, 19(5), 629-651.

- [206] Sheridan, E. F. (2001). Cross-cultural website design: Considerations for developing and strategies for validating locale appropriate on-line content. *Multilingual Computing & Technology*, 43 12 (7).
- [207] Siamagka, N. T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., & Valvi, A. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99.
- [208] Sigala M., & Marinidis, D. (2009). Exploring the transformation of tourism firms' operations and business models through the use of web map services. Presented at *the European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009 (EMCIS 2009)*, July 13-14, Izmir, available at: www.iseing.org/emcis/cdrom%20proceedings%20refereed%20papers/proceedings/presenting%20papers/c72/c72.pdf/ (accessed January 22, 2013).
- [209] Silvestrelli, S. (2008a), *Aspetti dell'internazionalizzazione delle imprese*. CLUA Edizioni Ancona.
- [210] Silvestrelli, S. (2008b) *International marketing mix*. Società Editrice Esculapio.
- [211] Simon, S.J. (2001), The impact of culture and gender on web sites: an empirical study. *Database for Advances in Information Systems*, 32(1),18-37.
- [212] Sin Tan, K., Choy Chong, S., Lin, B., & Cyril Eze, U. (2009). Internet-based ICT adoption: evidence from Malaysian SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 224-244.
- [213] Sinclair, J. K., & Vogus, C. E. (2011). Adoption of social networking sites: an exploratory adaptive structuration perspective for global organizations. *Information Technology and Management*, 12(4), 293-314.
- [214] Singh N., & Matsuo H. (2002), Measuring cultural adaptation on the web: a study of US and Japanese web sites, *Advances in Consumer Research*, 29..
- [215] Singh, N. (2003), "Culture and the world wide web: a cross-cultural analysis of web sites from France, Germany and USA", *American Marketing Association*, 14, 30-31.
- [216] Singh, N., & Baack, D. (2004). Website adaptation: A cross-cultural comparison of U.S and Mexican websites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9 (4).
- [217] Singh, N., & Pereira, A. (2005). *The culturally customized web site: Customizing web sites for the global marketplace*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [218] Singh, N., Kumar, V., & Baack, D. (2005b). Adaptation of cultural content: Evidence from B2C e-commerce firms. *European Journal of Marketing*, 39 71-86.
- [219] Singh, N., Zhao, H., & Hu, X, (2005a) "Analyzing the cultural content of web sites: A cross-national comparison of China, India, Japan, and US", *International Marketing Review*, 22 (2), 129 – 146.

- [220] Singh, N., Lehnert, K., & Bostick, K. (2012). Global social media usage: Insights into reaching consumers worldwide. *Thunderbird International Business Review*, 54(5), 683-700.
- [221] Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & “Bryan” Jean, R. J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization?. *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- [222] Sinkovics, R. R., Yamin, M., & Hossinger, M. (2007). Cultural adaptation in cross border e-commerce: a study of German companies. *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(4), 221.
- [223] Smith, R., Deitz, G., Royne, M. B., Hansen, J. D., Grünhagen, M., & Witte, C. (2013). Cross-cultural examination of online shopping behavior: A comparison of Norway, Germany, and the United States. *Journal of Business Research*, 66(3), 328-335.
- [224] Soh, C. P., Yap, C. S., & Raman, K. S. (1992). Impact of consultants on computerization success in small businesses. *Information & Management*, 22(5), 309-319.
- [225] Sonnenwald, D. H., Maglaughlin, K. L., & Whitton, M. C. (2001). Using innovation diffusion theory to guide collaboration technology evaluation: Work in progress. In *Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 2001. WET ICE 2001*. Proceedings. Tenth IEEE International Workshops on (pp. 114-119). IEEE.
- [226] Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- [227] Stake R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Sage.
- [228] Statista (2016), *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2016*, available at <https://www.statista.com/>.
- [229] Stinchcombe A.L. (1965). *Social structure and organizations*, in March J. (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago.
- [230] Stockdale R., & Standing C. (2004). Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 17 (4)301-311.
- [231] Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc.
- [232] Strauss, J., & Frost, R. (2009). *E-Marketing*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [233] Tan, J., Tyler, K., & Manica, A. (2007). Business-to-business adoption of eCommerce in China. *Information & management*, 44(3), 332-351.
- [234] Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- [235] Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003). *SAGE handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [236] Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social and behavioral research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [237] Teo, T. S., Lin, S., & Lai, K. H. (2009). Adopters and non-adopters of e-procurement in Singapore: An empirical study. *Omega*, 37(5), 972-987.
- [238] Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- [239] Thong, J. Y. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of management information systems*, 15(4), 187-214.
- [240] Thong, J. Y. (2001). Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. *Omega*, 29(2), 143-156.
- [241] Thoring, A. (2011). Corporate tweeting: analysing the use of Twitter as a marketing tool by UK trade publishers. *Publishing research quarterly*, 27(2), 141-158.
- [242] Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.
- [243] Tornatzky, L.G., & Fleischer, M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*, Lexington books, Lexington, MA.
- [244] Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- [245] Treadgold A., & Gibson C. (1989). Retailing in Continental Europe: The Opportunities and the Costs. In *Sanghavi N. E Treadgold, eds. Yeovil, UK: Dower House Publications: 67-76*.
- [246] Truong, Y. (2013). A cross-country study of consumer innovativeness and technological service innovation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 130-137.
- [247] Tsai W., & Men L., (2014). Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the Usa. *Journal of Marketing Communication*, 1-20.
- [248] Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328-344.
- [249] Tsitsi Chikandiwa, S., Contogiannis, E., & Jembere, E. (2013). The adoption of social media marketing in South African banks. *European Business Review*, 25(4), 365-381.

- [250] Ubeda, J. E., Gieure, C., de-la-Cruz, C., & Sastre, O. (2013). Communication in new technology based-firms. *Management Decision*, 51(3), 615-628.
- [251] Urquhart, C., & Vaast, E. (2012). Building social media theory from case studies: A new frontier for IS research. In: *Proceedings of international conference on information systems*.
- [252] Varaldo, R. "L'attività internazionale delle piccole e medie imprese della provincia di Pisa", Pacini Editore, Pisa, 1985.
- [253] Varaldo, R., D. Dalli, and R. Resciniti. "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive." *Collese U., Andreani JC, Atti del Congresso internazionale Le tendenze del Marketing. Venezia*. 2006.
- [254] Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.
- [255] Verity, J.W., & Hof, R.D. (1994). The Internet: How it will change the way you do business. *Business Week*, 14, 80-86.
- [256] Vernuccio M. (2010). I Social Media e il loro impiego nelle strategie di Corporate branding: un'indagine esplorativa. *Micro & Macro Marketing*, 2, 189-214.
- [257] Vida I. (2000). An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers. *International Marketing Review*, 17 (4-5): 454-475.
- [258] Vincos.it (2016), *World map of social networks*, available at <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>.
- [259] Wamba, S. F., & Carter, L. (2013). Twitter adoption and use by SMEs: An empirical study. In *System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 2042-2049)*. IEEE
- [260] Wamba, S. F., & Carter, L. (2014). Social media tools adoption and use by SMES: An empirical study. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 26(2), 1-17.
- [261] Wearesocial (2016) *Digital in 2016: we are social's compendium of global digital, social, and mobile data, trends, and statistics*, Rapporto 2016.
- [262] Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- [263] Weill, P., & Vitale, M. (2001). *From place to space: Migrating to eBusiness models*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- [264] Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282.
- [265] Weiss, A. M., & Heide, J. B. (1993). The nature of organizational search in high technology markets. *Journal of Marketing Research*, 220-233.

- [266] Wiedersheim-Paul F., Olson F.H. e Welch L. (1978). The First Step in Internationalization. *Journal of Business Studies*, 9(1): 47-58.
- [267] Williams, J., & Chinn, S. J. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422-437.
- [268] Winch G., & Bianchi C. (2006). Drivers and Dynamic Process for SMEs Going Global. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 73-77.
- [269] Wurtz, E. (2005). A cross cultural analysis of websites from high-context and low-context cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11 (1).
- [270] Xu-Priour, D. L., Truong, Y., & Klink, R. R. (2014). The effects of collectivism and polychronic time orientation on online social interaction and shopping behavior: A comparative study between China and France. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 265-275.
- [271] Yalcin, S., Singh, N., Dwivedi, Y. K., Apil, A. R., & Sayfullin, S. (2011). Culture and localization on the Web: Evidence from multinationals in Russia and Turkey. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1), 94.
- [272] Yang, X., & Wang, D. (2015). The Exploration of Social Media Marketing Strategies of Destination Marketing Organizations in China. *Journal of China Tourism Research*, 11(2), 166-185.
- [273] Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481.
- [274] Yin, R. (1984). *Case study research*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [275] Yin, R. (2003). *Applications of case study research*, London, UK: Sage Publications Inc.
- [276] Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.
- [277] Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from the retail industry. *Information systems research*, 16(1), 61-84.
- [278] Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European journal of information systems*, 15(6), 601-616.
- [279] Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. (2003). Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 251-268.

[280] Zhu, Y. Q., & Chen, H. G. (2015). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business horizons*, 58(3), 335-345.