

Il costo delle gare

**nel mercato italiano
della comunicazione**



Aziende della
Comunicazione
Unite

Il costo delle gare

nel mercato italiano della comunicazione

Questo rapporto è stato creato come risultato di un'indagine congiunta e la collaborazione di diversi professionisti. Desideriamo ringraziare coloro che hanno contribuito in modo significativo a questo progetto:

- **Stefano Del Frate** – Direttore Generale, UNA
- **Marianna Ghirlanda** – CEO, DLVBDDO
- **Valentina Bussolari** – Coordinatrice Centro Studi UNA
- **Stefania Maggioni** – New Business Lead UM Italy
- **Marcus Elliot Brown** – Founder & CEO, The Great Pitch Company
- **Louise Jackson** – Lead Consultant, The Great Pitch Company
- **Stefano Arbitrio** – COO, VA Consulting
- **Attilio Redivo** – Partner, Outcome Consulting
- **Matthieu de Montgolfier** – CEO, Blinko
- **Vanessa Vidale** – Co-Founder & Creative Director, NoAgency

Progetto Grafico:

- **Vanessa Dionisio** – Art Director

© Copyright [2024]

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo rapporto può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, compresa la fotocopiatura, la registrazione o qualsiasi sistema di archiviazione e recupero delle informazioni.

Indice dei contenuti

- 1** Prefazione
- 2** La ricerca
- 3** Conclusioni principali
- 4** Risultati dell'indagine:
 - 4.1 Fonti di new business
 - 4.2 Le gare in Italia: un ritratto
 - 4.2.1 Numerosità delle gare
 - 4.2.2 Trend YOY
 - 4.2.3 Dimensioni e durata per tipologia di gara
 - 4.2.4 Agenzie partecipanti
 - 4.2.5 Incumbent
 - 4.2.6 Brief e obiettivi
 - 4.2.7 Budget
 - 4.2.8 Rimborsi
 - 4.2.9 Protezione della proprietà intellettuale
 - 4.2.10 Incidenza delle gare pubbliche
 - 4.3 Motivi di partecipazione
 - 4.4 Tasso di conversione
 - 4.5 Il costo delle gare
 - 4.5.1 L'approccio matematico per il calcolo dei costi diretti
 - 4.5.2 Costi indiretti
 - 4.5.3 Confronto con altri mercati
 - 4.6 Size of the prize:
 - 4.6.1 Fatturato atteso
 - 4.6.2 Durata del contratto
 - 4.7 Alti e bassi del processo di gara
- 5** La voce del procurement
- 6** Raccomandazioni per un miglioramento del processo
- 7** I partner della ricerca
- 8** Allegati: il questionario

1

Prefazione

a cura di **Marianna Ghirlanda**,
Presidente Centro Studi UNA

Le gare rappresentano un momento cruciale per la crescita delle agenzie: sono il terreno su cui si misura la capacità di innovare, competere e acquisire nuove opportunità. Tuttavia, dietro a ogni gara c'è un impegno significativo, sia in termini economici che umani, che spesso lascia aperte domande sul reale equilibrio tra costi e benefici.

Fino ad oggi, queste dinamiche erano percepite ma mai realmente misurate.

Per questo, il lavoro svolto dal Centro Studi UNA è stato fondamentale: attraverso una ricerca quantitativa rigorosa, abbiamo finalmente dato concretezza a una realtà che tutti conoscevamo, ma che mancava di numeri e analisi oggettive.

Grazie al coinvolgimento di 143 agenzie e di esperti esterni, come auditor e procurement, abbiamo tracciato una fotografia dettagliata e imparziale del sistema delle gare, portando alla luce dati significativi.

Questa ricerca non solo ha confermato quanto le gare siano una leva strategica per il nostro settore, ma ha anche evidenziato un punto critico: l'investimento richiesto è spesso sproporzionato rispetto ai risultati attesi.

È quindi necessario ripensare il sistema, lavorando insieme per creare condizioni di sostenibilità che valorizzino davvero il contributo delle agenzie, evitando di comprimere risorse e motivazione.

Il nostro obiettivo è quello di aprire un dialogo basato su dati concreti e visioni condivise. Perché solo affrontando queste sfide con consapevolezza e collaborazione possiamo trasformarle in vere opportunità per tutti gli attori coinvolti.



2

La ricerca

La ricerca è stata condotta da UNA Aziende delle Comunicazione Unite tra luglio e ottobre 2024 con lo scopo di tracciare un quadro rappresentativo della situazione di mercato attraverso dati che possano costituire una base di discussione con tutti i partner coinvolti in un'ottica di miglioramento delle pratiche di gara.

Il progetto di ricerca ha previsto un sondaggio rivolto a tutte le agenzie di comunicazione in Italia e una serie di interviste qualitative con i responsabili acquisti delle aziende investitrici oltre che con consulenti di business development per meglio comprendere il contesto delle esigenze aziendali, dei processi di pitching e dei criteri di valutazione dei procurement con cui le agenzie si interfacciano nei processi di gara.

Il questionario, cuore della ricerca, è stato progettato per includere sia una robusta componente quantitativa che una sezione qualitativa. Strutturato con una metodologia CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), presentava sezioni comuni a tutte le agenzie partecipanti e parti specifiche differenziate in base alla tipologia di gara prevalentemente

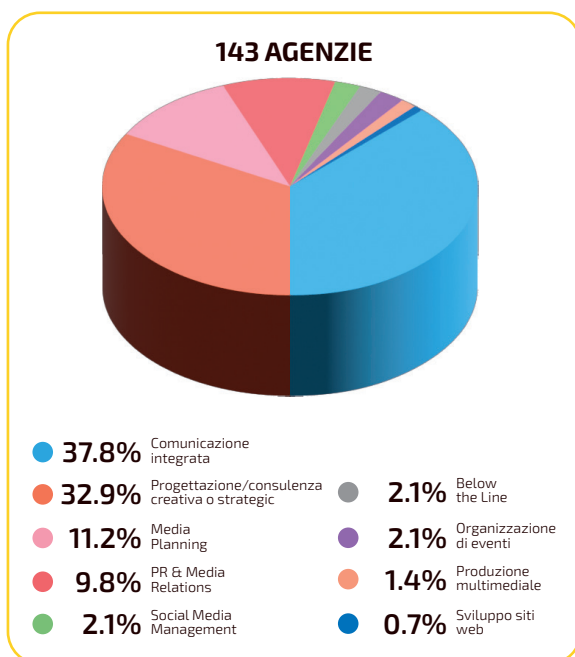
affrontata, come media, creativa, pr o altro. Questo approccio ha permesso di esplorare in modo mirato le peculiarità di ciascuna tipologia, indagando sia le problematiche specifiche che le analogie tra i diversi ambiti.

Un totale di 143 agenzie ha risposto al questionario su un universo complessivo di 9749 agenzie in Italia (fonte: UNA 2022), fornendo il proprio punto di vista relativamente all'anno di attività 2023. I dati raccolti sono statisticamente rilevanti. Nel redigere il rapporto, si è cercato di garantire la significatività statistica anche nelle segmentazioni dei dati. In caso di dimensione del campione troppo ridotta per essere statisticamente rilevante, ciò è stato evidenziato e ogni indicazione direzionale viene segnalata come tale.

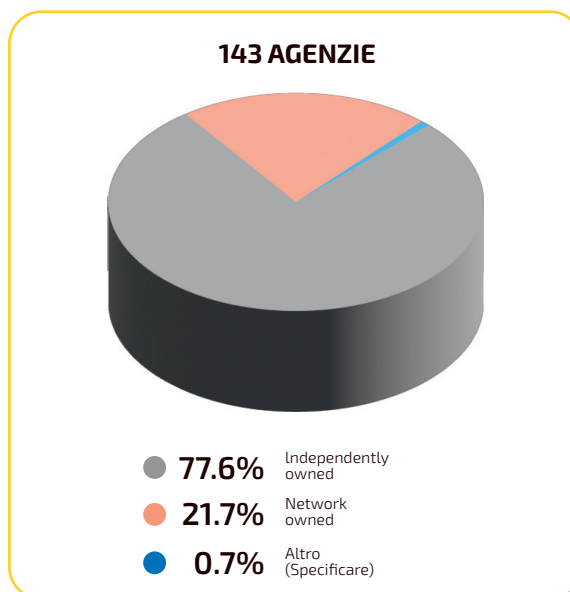
L'indagine e l'analisi dei dati è stata condotta per conto del Centro Studi UNA da The Great Pitch Company. Tutte le informazioni fornite sono state mantenute strettamente confidenziali e anonime. Il questionario è stato distribuito utilizzando la piattaforma di sondaggi online Zoho, dove gli intervistati hanno risposto a una serie di domande aperte e chiuse.

Agenzie partecipanti

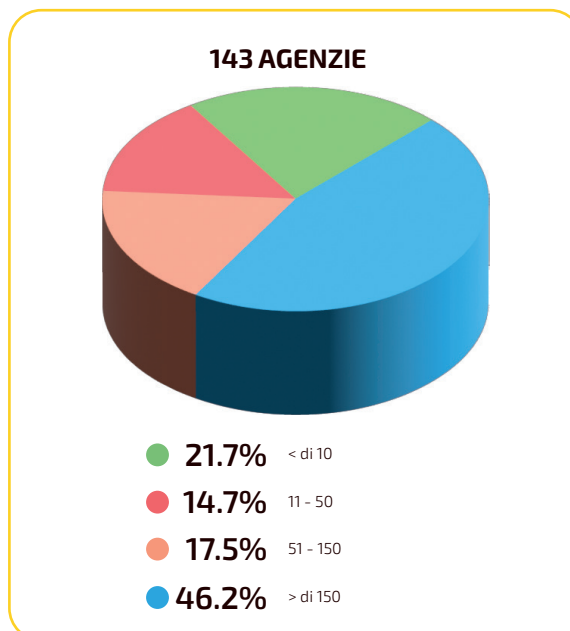
Delle 143 agenzie, il 37,8% si è identificato come "agenzia di comunicazione integrata", il 32,9% come "agenzia di consulenza creativa e strategica", l'11,2% come "agenzia media", il 9,8% come "agenzia di PR e media relations", il 2,1% come "agenzia di social media management", il 2,1% come "agenzia di below the line", il 2,1% come "agenzia di eventi", l'1,4% come "agenzia di produzione multimediale" e lo 0,7% come "agenzia di sviluppo siti web". (Q1)



Il 77,6% delle 143 agenzie dichiara un assetto proprietario "indipendente", il 21,7% appartengono a network e lo 0,7% si considera "altro".



In termini di dimensioni aziendali, misurate in base al numero di dipendenti, il 14,7% ha oltre 150 dipendenti, il 17,5% ha tra 51 e 150 dipendenti, il 46,2% ha tra 11 e 50 dipendenti, mentre il 21,7% ha fino a 10 dipendenti.



3

Conclusioni principali

Le gare sono da sempre un elemento distintivo del settore della comunicazione. La maggioranza delle agenzie indica la vittoria di un pitch come l'apice del proprio lavoro e la prova della loro vitalità.

Tuttavia, per molto tempo, il processo è stato criticato sia dai clienti che dalle agenzie, in quanto ritenuto tutt'altro che ideale. Negli ultimi anni, il processo è stato sottoposto a ulteriori verifiche, a causa dell'aumento di comportamenti e pratiche di gara scorretti.

Come tutte le aziende, anche le agenzie riconoscono la necessità di investire per far crescere il proprio business, ma sempre più spesso richiedono che ciò avvenga in modo sostenibile, sia in termini di costi che di motivazione del personale e, in ultima analisi, di capacità di realizzare profitti.

Fino ad oggi si è parlato di costi in astratto. Non c'era una cifra esatta che potesse essere utilizzata per informare il dibattito. Grazie a questo studio, ora è possibile comprendere chiaramente il costo delle gare per le agenzie, sia in termini di costi diretti che indiretti.

I costi diretti comprendono il tempo impiegato nel processo di gara e qualsiasi altra spesa viva come viaggi o ricerche. In passato, le agenzie si affidavano semplicemente al

proprio personale per lavorare sulle gare, on top al lavoro già svolto per i clienti. Tuttavia, i cambiamenti nei modelli di lavoro e il passaggio dei dipendenti a tempo pieno a una base di lavoro più flessibile hanno reso il vecchio modello non sempre applicabile. Lavorare sulle gare comporta un vero e proprio costo opportunità rispetto al lavoro su attività a pagamento e spesso richiede alle agenzie, in misura maggiore o minore, di assumere freelance per svolgere parte del lavoro di gara o per coprire il lavoro sui clienti esistenti.

I costi indiretti, che solo di recente sono stati inclusi nel dibattito e per i quali abbiamo utilizzato le stesse definizioni usate nella ricerca belga che per prima ha affrontato la stima del costo delle gare in Europa, stanno ora acquistando importanza e comprendono:

▶ **Riduzione del focus:** l'intensa concentrazione sull'acquisizione di un nuovo cliente può andare a scapito del tempo e dell'attenzione dedicati ai clienti esistenti. Questo può portare a un calo della qualità del servizio e a una potenziale perdita di soddisfazione e fedeltà del cliente. Il delicato equilibrio tra la ricerca di nuove opportunità e la cura delle relazioni esistenti è essenziale per la stabilità e la reputazione di un'agenzia.

▶ **Diminuzione della motivazione:** il processo di gara, con i suoi alti e bassi, può ri-

sultare emotivamente provante per il personale, soprattutto se i pitch non portano all'acquisizione di nuovi incarichi. Questa demotivazione può trasferirsi in tutti gli aspetti del lavoro, incidendo sulla produttività complessiva e sull'entusiasmo per altri progetti.

► **Rischio per la reputazione:** una serie di pitch persi può danneggiare l'immagine di un'agenzia, sollevando dubbi sulla competenza e sull'attrattiva dell'agenzia sia all'interno del settore che presso i potenziali clienti. Questo rischio per la reputazione può essere difficile da recuperare e può influire sulla capacità dell'agenzia di attrarre nuovi clienti.

► **Svalutazione del servizio:** esiste il rischio che la costante necessità di fare gara e di fornire proposte "gratuite" riduca il valore percepito dei servizi di comunicazione. I clienti possono aspettarsi che le agenzie siano sempre disposte a fornire lavoro gratis, compromettendo gli standard del settore e la redditività economica delle stesse.

► **Crisi di fiducia:** la continua presentazione di proposte senza risultati visibili può minare la fiducia del team nel valore del proprio lavoro. Se i team iniziano a credere che il loro lavoro e i loro sforzi creativi non siano apprezzati o premiati, ciò può avere un impatto negativo sull'innovazione e sulla volontà di assumersi dei rischi nei progetti futuri.

► **Riduzione dello spirito creativo:** sebbene possa sembrare che le agenzie e il loro personale abbiano infinite idee creative, la realtà è che ogni idea richiede un'enorme energia personale per essere immaginata, coltivata, difesa e abbellita fino al punto in cui è pronta per essere presentata a un cliente o a un potenziale cliente. Svolgere questo processo all'infinito, senza che le idee si concretizzino e vedano la luce, può portare a una

riduzione dello spirito creativo di una persona e di un'intera agenzia.

Il costo delle gare

Combinando il costo medio del personale (29.582 euro) e le altre spese vive dirette (4.365 euro), si ottiene un costo medio della singola gara in Italia pari a 33.947 euro.

Analizzando il costo per tipologia di gara, il costo medio di una gara creativa è di 33.725 euro, 48.638 euro per una gara media e 24.708 euro per una gara PR.

Naturalmente, le agenzie partecipano a più di una gara all'anno, in media dodici volte all'anno. Ciò significa che, in media, le agenzie creative investono 404.700 euro, le agenzie media 583.656 euro e le agenzie di PR 296.496 euro.

Dato che la gara viene fatta per ottenere nuovi incarichi, le agenzie devono trarne un vantaggio. Il valore medio atteso del pitch per i primi dodici mesi, per tipologia di pitch, è il seguente: 151.162 euro per le gare creative, 178.852 euro per le gare media, 78.733 euro per le gare PR e 109.795 euro per le altre tipologie di gara.

Dato che la stragrande maggioranza (72,7%) delle gare ha una durata contrattuale inferiore a un anno, per semplicità di calcolo abbiamo considerato unicamente un beneficio di 12 mesi. Pertanto, se un'agenzia creativa si aggiudicasse il 100% delle gare a cui ha partecipato, per un investimento di 404.700 euro otterrebbe un ritorno di 1.813.944 euro.

Naturalmente, pochissime agenzie hanno un tasso di conversione del 100%. Con un tasso

di conversione del 50%, per un investimento di 404.700 euro, un'agenzia potrebbe realizzare 906.000 euro, con un guadagno di 501.300 euro. Tuttavia, dato che molte agenzie hanno tassi di conversione molto più bassi, assumendo un tasso di conversione del 25%, devono investire 404.700 euro per ottenere un ritorno di 453.000 euro, con un guadagno di soli 48.300 euro.

Ciò indica per la prima volta che, se il tasso di conversione di un'agenzia è del 22,5%, l'importo investito (408.000 euro) è in pareggio con il probabile rendimento (407.700 euro).

Chiunque abbia un tasso di conversione inferiore al 22,5%, in sostanza, secondo i dati dell'indagine, ha un ritorno sull'investimento pari a zero. Naturalmente, la realtà esatta di un'agenzia può essere diversa da quella indicata dalla nostra indagine, ma fornisce un utile benchmark a fini comparativi.

Questo squilibrio tra investimento e rendimento si acuisce se si considera il numero di proposte che non raggiungono mai l'incarico: il 50% degli intervistati ritiene infatti che fino a un quarto delle gare "non raggiunga mai l'assegnazione". A prescindere dai dati specifici, non c'è dubbio che anche questo costo gravi sulle agenzie.

Altri risultati interessanti dell'indagine includono:

► **Tasso di conversione.** L'indagine ha rilevato che il tasso di conversione medio tra tutti i tipi di gara effettuate nel 2023 è stato del 42%. Si tratta di un dato superiore alle aspettative tipiche del settore, che prevedono un tasso di conversione vicino al

33%. È importante notare che questo dato è stato calcolato sulla base del numero effettivo di gare a cui le agenzie hanno partecipato e vinto, e non si tratta di una stima dei tassi di conversione dei pitch da parte degli intervistati.

► **Incumbent.** Anche il tasso di conversione degli incumbent offre una lettura interessante. In questo caso, la percentuale è stata del 52,6%, sempre sulla base del numero effettivo di gare effettuate e vinte. Anche in questo caso, si tratta di un dato molto più elevato rispetto alle aspettative del settore. Un dato più alto anche delle attese degli stessi intervistati cui è stato chiesto di indicare la loro percezione circa la conferma dell'incumbent: il 44,8% degli intervistati ha ritenuto infatti la loro probabilità di conversione inferiore al 50%.

► **Le gare italiane sono note per la numerosità dei partecipanti.** Un dato confermato dal nostro sondaggio. Alla domanda sul numero di agenzie che di solito si incontrano in gara, il 48% dei rispondenti ritiene che siano in genere quattro, mentre quasi un quarto (23,9%) dichiara che siano cinque o più.

► **Anche la scarsa qualità dei brief di gara è un problema.** Solo il 35% delle agenzie ritiene che i brief di gara avessero obiettivi e risultati chiari e solo il 44,1% dei brief esplicitava il budget.

► **Solo il 5,2% delle gare ha ricevuto un rimborso.** In caso di rimborso, l'86% dei rispondenti ha dichiarato che questo è stato inferiore a 5.000 euro.

► **La protezione della proprietà intellettuale di un'agenzia è poco considerata dalla comunità dei clienti:** solo il 10,9% delle gare ha previsto una protezione automatica della proprietà intellettuale del lavoro dell'agenzia.

4

Risultati dell'indagine

4.1

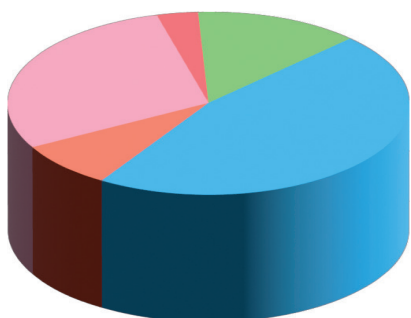
Fonti di new business

Alle agenzie è stato chiesto di individuare le fonti di new business generato nel 2023.

Il 46,4% ha dichiarato di aver partecipato a gara su invito o tramite contatto diretto del cliente. Il 29% ha citato l'upselling ai clienti esistenti, il 13,1% del new business è arrivato da un progetto speculativo avviato dall'agenzia e l'8,1% dal network o dal gruppo di cui l'agenzia fa parte.

Ripartizione %

TOTALE 100%



- **46.4%** Invito diretto dal cliente/bando di gara
- **29%** Upselling sui clienti esistenti
- **13.1%** Progetto speculativo iniziato dall'agenzia
- **8.1%** Network o altra agenzia del gruppo cui appartengo
- **3.4%** Altro

4.2

Le gare in Italia: un ritratto

4.2.1 Numerosità delle gare

Agli intervistati è stato chiesto di indicare il numero effettivo di gare a cui sono stati invitati (Q5), a cui hanno partecipato (Q6) e che hanno vinto durante l'anno solare 2023 (Q10).

Sono stati ricevuti nel complesso 2.365 inviti a gare, di cui le agenzie hanno partecipato a 1.704 (72%). Di queste gare a cui le agenzie hanno partecipato, gli intervistati ne hanno vinte 714 in totale.

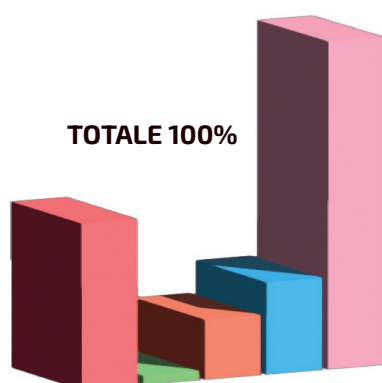
Alle agenzie è stato chiesto anche di indicare il numero di gare a cui hanno partecipato come agenzia in carica (D 9). Su un totale di 1.704 gare a cui hanno partecipato, in 327 erano incumbent (D 11), e di queste 172 sono state dichiarate vinte.

Il numero medio di gare a cui le agenzie partecipano all'anno è di 11,9. (1.704 gare a cui il totale delle agenzie rispondenti ha partecipato, diviso per la dimensione del campione di 143). Per gli scopi del resto del rapporto abbiamo arrotondato questa cifra a una media di 12 gare all'anno per agenzia.

Anche il numero di gare non assegnate

è stato oggetto di indagine. Il 50% degli intervistati ritiene che fino al 25% dei pitch non raggiunga mai la fase di assegnazione.

% Gare non assegnate



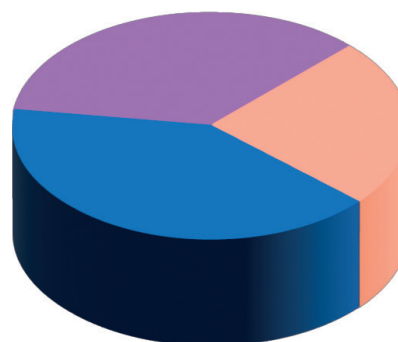
- 25,35% Non so
- 1,41% 76-100%
- 9,15% 51-75%
- 14,08% 26-50%
- 50% 0-25%

Molte agenzie lamentano uno squilibrio tra l'investimento nelle gare e il potenziale ritorno. Questo squilibrio si aggrava se si considera il numero di gare che non raggiungono mai l'assegnazione. Il 50% degli intervistati ritiene che fino a un quarto dei pitch "non raggiunga mai l'assegnazione".

4.2.2 Trend YOY

Alla domanda se le agenzie avessero partecipato a un maggior numero di pitch nel 2023 rispetto al 2022, il 40,8% ha indicato un numero maggiore, mentre il 35,2% ha detto lo stesso, mentre il 23,9% ha dichiarato di aver partecipato a un numero minore di pitch rispetto all'anno precedente. (Q 8)

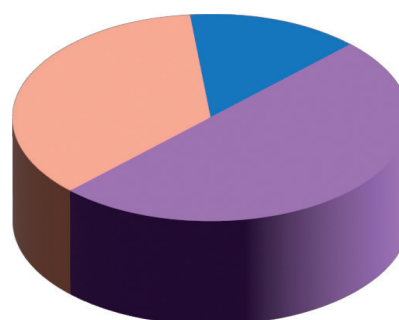
Gare Partecipate vs anno prec



- 40,8% Di più
- 35,2% Uguali
- 23,9% Di meno

Alla domanda se le gare nel 2023 fossero state più complesse rispetto al 2022, il 50% ha riferito una maggiore complessità, il 35,9% ha risposto che la complessità è rimasta invariata, mentre il 14,1% ha affermato che la complessità è diminuita. (Q 9)

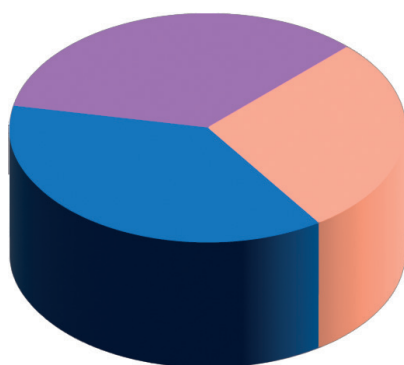
Gare Complesse vs anno prec



- 50% Di più
- 35,9% Uguali
- 14,1% Di meno

Alla domanda circa l'andamento dei ricavi netti attesi dalle gare nel 2023 rispetto al 2022, il 37,5% ha dichiarato una sostanziale stabilità, il 28,4% ritiene che siano aumentati mentre oltre 1 rispondente su 3 ha registrato una diminuzione.

RISPETTO AL 2022, I RICAVI NETTI ATTESI DALLE GARE A CUI HAI PARTECIPATO NEL 2023 SONO A TUO AVVISO

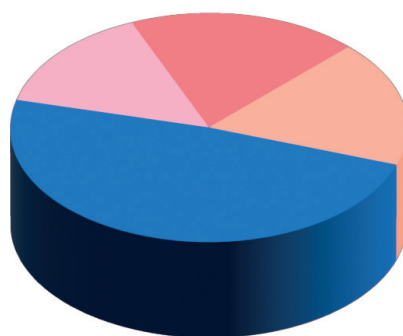


- **37.5%** Stabili
- **34.2%** Mediamente diminuiti
- **28.3%** Mediamente aumentati

Gli intervistati hanno riferito che nel 2023 ci sono state più gare. Questo potrebbe essere interpretato come un buon segno di ripresa dell'economia o come un'inquietante tendenza all'aumento delle gare. Sembrerebbe indubbio invece l'aumento della complessità delle consultazioni a fronte, tuttavia, di ricavi netti attesi nel migliore dei casi stabili o mediamenti diminuiti.

4.2.3 Dimensioni e durata per tipologia di gara

Alla domanda sulla tipologia di gare effettuate nel 2023, il panel risulta così distribuito: 64,2% gare creative, 19% gare PR, 23,4% gare media e 24,8% le altre tipologie di gara (D24).



- **23.4%** Gare media
- **64.2%** Gare Creative
- **19.0%** Gare PR
- **24.8%** Altro

Per ogni disciplina (Media, Creativa, PR) è stato chiesto agli intervistati di definire il tipo di pitch a cui hanno partecipato (Q26). Per le **gare creative** sono state fornite quattro opzioni:

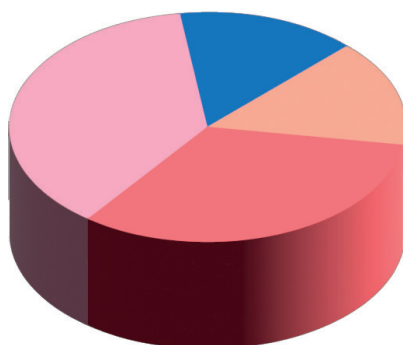
- ▶ Beauty contest (1 round di presentazione): 32,8%;
- ▶ TVC o campagna integrata per un cliente italiano (da 2 a 3 round di presentazione): 37,3%

▶ Marchio italiano per gara globale (da 2 a 3 round di presentazione con scope of work multimercato): 14,7%

▶ Marchio non italiano con gara che segue le linee guida internazionali per definire lo scope of work locale (2 o 3 round di presentazione): 15,2%

Ripartizione gare creative %

TOTALE 100%



- **37.3%** TVC o campagna integrata per cliente medio italiano (2 o 3 round di debrief)
- **32.8%** Beauty contest (1 round di presentazione)
- **15.2%** Brand non italiano che deve fare gara seguendo le linee guida internazionali per definire SOW locale (2 o 3 round di debrief)
- **14.7%** Brand italiano che avvia gara global (2 o 3 round di debrief, SOW multi-mercato)

Per le **gare media** sono state fornite quattro opzioni:

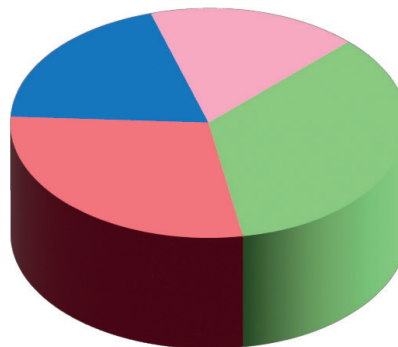
▶ Budget media inferiore a €3 milioni per anno: 34.8%

▶ Budget media tra €3 e €10 milioni per anno: 28.5%

▶ Budget media tra €10 e €30 milioni per anno: 19.5%

▶ Budget media superiore a €30 milioni per anno: 17.1%

Ripartizione gare media %



- **34.8%** Budget media < 3 mio€/anno
- **28.5%** Budget media 3-10 mio€/anno
- **19.5%** Budget media 10-30 mio€/anno
- **17.1%** Budget media >30 mio€/anno

Per le **gare PR** sono state fornite quattro opzioni:

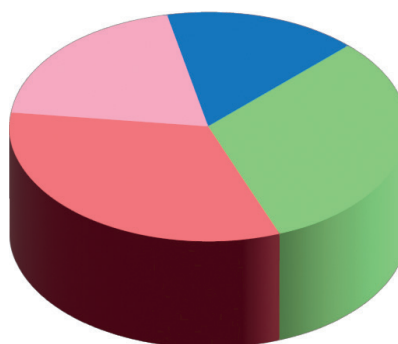
▶ Gara PR classica base: 32.8%

▶ Gara PR con più servizi: 19.8 %

▶ Gara PR con richieste specifiche che prevedono contatto con fornitori esterni: 15.6%

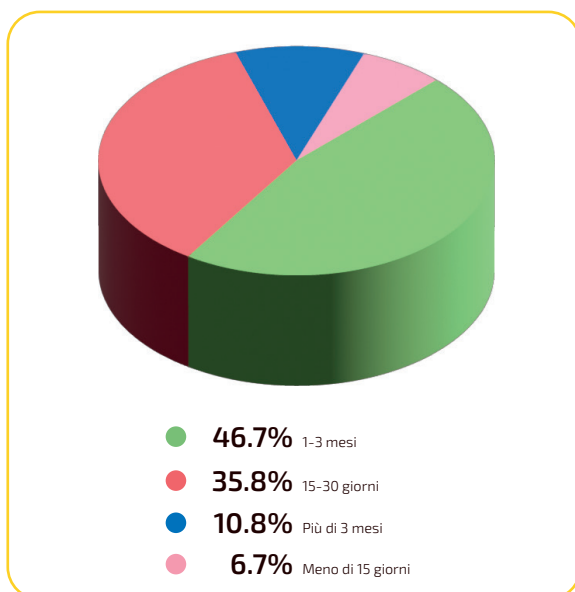
▶ Gara PR complessa: 31.7%

Ripartizione gare PR %



- **32.8%** Gara PR classica base (richiesta servizi di Ufficio Stampa e Media Relation) con lavorazione metodolo ...
- **31.7%** Gara PR complessa con esplicita richiesta di elaborati e/o esercizi di stile (elabo ...
- **19.8%** Gara PR con più servizi (Gestione Crisis Management, Digital Pr, etc.) con dettagli operativi
- **15.6%** Gara PR con richieste specifiche che prevedono contatto con fornitori esterni (g ...

È stata investigata anche la durata media delle gare. Il 6,7% ha dichiarato che le gare sono durate meno di 15 giorni, il 35,8% ha dichiarato un intervallo di 15-30 giorni il 46,7% ha dichiarato un intervallo di 1-3 mesi e il 10,8% ha dichiarato un intervallo di oltre 3 mesi (Q36).



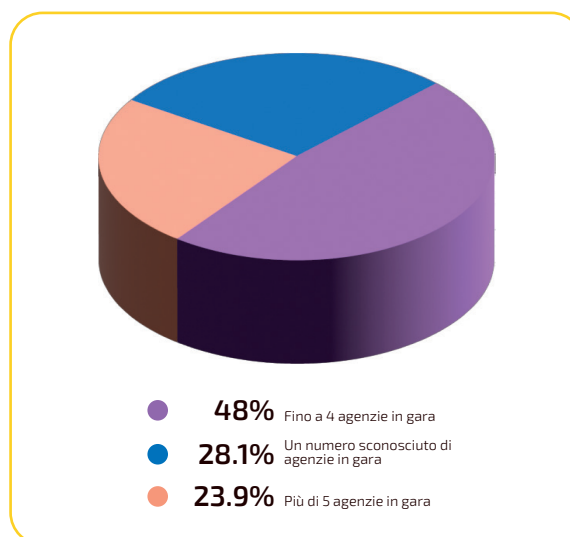
4.2.4 Agenzie partecipanti

Alle agenzie è stato chiesto di indicare il numero di agenzie che di solito partecipano alle gare a cui hanno preso parte (Q33).

Quasi un terzo degli intervistati (28,1%) non sapeva con quante agenzie si confrontava. Il 48% ritiene che in genere ci fossero quattro agenzie e quasi un quarto (23,9%) ritiene che ce ne fossero cinque o più.

Tuttavia, quando la stessa domanda è stata analizzata in base al tipo di agenzia, sono emerse delle differenze. Ad esempio, le agenzie di consulenza creativa e strategica

ritenevano che la situazione fosse peggiore, in quanto quasi un terzo (30,4%) riteneva che cinque o più agenzie fossero coinvolte nei loro pitch.



Le gare italiane sono note per la numerosità dei partecipanti, un dato confermato dall'indagine. Rispetto ad altri mercati, quattro agenzie dovrebbe essere il numero massimo di partecipanti.

La nostra raccomandazione è che il numero ideale di partecipanti sia tre, ma il massimo accettabile è quattro. Questo numero include l'agenzia in carica, se è opportuno includerla e se ha una reale possibilità di vincere.

4.2.5 Incumbent

Alla domanda su quale fosse la percentuale di gare assegnate all'agenzia storica, il 35,7% degli intervistati non ha saputo rispondere. Tra coloro che hanno risposto, il 19,6% ritiene che fino a una gara su quattro sia assegnata all'agenzia in carica, mentre il 25,2% ritiene che la percentuale sia maggiore e che fino

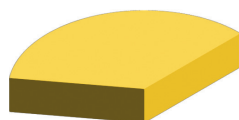
alla metà delle gare sia assegnata all'agenzia incumbent (D13).

È interessante notare che i dati sopra riportati sul successo del repitch si basano sulla percezione. Utilizzando il numero effettivo di gare vinte dall'incumbent (52,6%), sappiamo che il tasso di conversione dell'agenzia in carica è più alto di quanto la maggior parte delle persone si aspetti. Un alto tasso di conversione degli incumbent è stato identificato anche nello studio statunitense "The Cost of the Pitch", che ha registrato un punteggio del 66%.

4.2.6 Brief e obiettivi

Alla domanda su quale percentuale di pitch avesse "obiettivi e risultati chiari", solo il 35% si qualifica tale. Tuttavia, la risposta varia a seconda del tipo di agenzia. Le agenzie BTL, di eventi e di produzione multimediale ritengono che le loro gare siano molto più chiare (fino al 75%), anche se le dimensioni

% gare con obiettivi chiari
35,0%



TIPO DI AGENZIA	AVG % OBIETTIVI
BTL	53,3%
Comunicazione integrata	35,0%
Media planning	32,1%
Organizzazione di eventi	45,0%
PR & Media Relations	38,7%
Produzione multimediale	75,0%
Progenazione/consulenza creativa o strategica	31,4%
Social media management	10,7%
Sviluppo siti web	100%

della base sono troppo piccole per essere statisticamente rilevanti. D'altro canto, le "agenzie di social media" ritengono di avere una chiarezza molto minore, solo il 10,7%, ma anche in questo caso la base è piccola (Q16).

Le agenzie devono insistere su brief scritti con obiettivi e risultati chiari e su una sessione di briefing da parte del cliente per garantire la comprensione al 100% degli obiettivi.

4.2.7 Budget

Alla domanda su quale percentuale di gare avesse un budget esplicito nel brief, solo il 44,1% degli intervistati ha risposto in modo affermativo.

% gare budget espliciti
44,1%



TIPO DI AGENZIA	AVG % BUDGET ESPliciti
BTL	66,7%
Comunicazione integrata	39,3%
Media planning	54,1%
Organizzazione di eventi	45,0%
PR & Media Relations	31,1%
Produzione multimediale	58,0%
Progenazione/consulenza creativa o strategica	45,2%
Social media management	71,3%
Sviluppo siti web	100%

Anche in questo caso, si registrano variazioni in termini di tipologia di agenzia: le agenzie di progettazione/consulenza creativa o strategica hanno dichiarato che il 45,2% dei brief è corredato da un budget esplicito. Di contro,

le agenzie di comunicazione integrata ritiene che solo il 39,3% dei pitch avesse un'indicazione chiara del budget (Q.1).

Prima di impegnarsi a investire le risorse necessarie, ogni agenzia deve capire l'entità del premio. Se il cliente non è disposto a fornirlo, l'agenzia dovrebbe riflettere attentamente prima di procedere.

4.2.8 Rimborsi

Quando è stato chiesto quale percentuale di gare fosse stata rimborsata in qualche modo, solo il 5,2% ha indicato che era così (Q19).

Tra le gare rimborsate, l'86% ha dichiarato che il valore del rimborso era inferiore a 5.000 euro.



Dato l'elevato numero di gare che vengono cancellate o non assegnate, le agenzie e i clienti dovrebbero concordare un compenso nel caso in cui ciò avvenga. In questo modo si ridurrebbe il numero di pitch avviati senza

la piena approvazione dell'azienda cliente. Come ogni azienda, anche le agenzie sono disposte a investire per ampliare la propria base clienti. Tuttavia, dato che in passato, alcuni hanno abusato del processo di gara, è necessario garantire un impegno pieno ed equo.

Anche se un cliente pagasse una quota nominale a ogni agenzia, questo rassicurerebbe le agenzie sul fatto che il cliente è seriamente intenzionato a procedere.

4.2.9 Protezione della proprietà intellettuale

Alla domanda su quale percentuale di gare offra una protezione automatica della proprietà intellettuale dell'agenzia, si è registrata una bassa percentuale del 10,9% (D18).

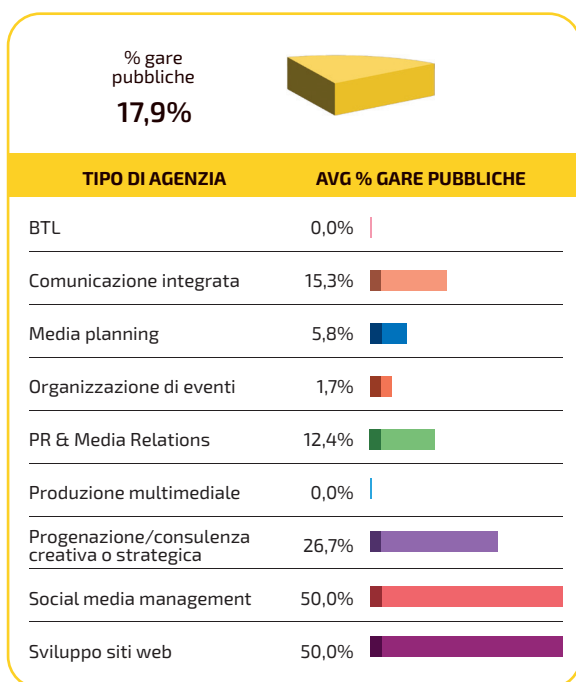


Le agenzie sono responsabili della difesa dei propri diritti di proprietà intellettuale. Va sottolineato che se anche un cliente paga una commissione per gara, raramente questa dovrebbe includere un trasferimento dei diritti

di proprietà intellettuale a meno che l'agenzia non venga rimborsata alle tariffe di mercato per il lavoro o le idee di alto valore che ha prodotto in fase di gara.

4.2.10 Incidenza delle gare pubbliche

Il 17,9% delle gare è stato ritenuto di natura pubblica o governativa dal complesso delle agenzie, mentre scende al 15,3% per la le agenzie di comunicazione integrata e ad appena il 5,8% per le agenzie di media planning (Q22).



- ▶ 56,3% Relazione esistente
- ▶ 45,1% Specializzazione dell'agenzia
- ▶ 42,3% Entità del budget
- ▶ 40,1% Numero di agenzie concorrenti



Il nostro studio ha dimostrato che molte agenzie stanno adottando un approccio più rigoroso alla qualificazione. Infatti, il 28% riferisce di aver rifiutato alcuni brief di gara.

Una qualificazione solida è fondamentale per decidere se partecipare o meno a una gara. Tutte le agenzie dovrebbero adottare una valutazione approfondita dell'opportunità di fare gara rispetto a una serie di metriche concordate.

Anche se ogni agenzia avrà una propria serie di criteri di qualificazione, è probabile che includano molti dei fattori sopra citati.

4.3

Motivi di partecipazione

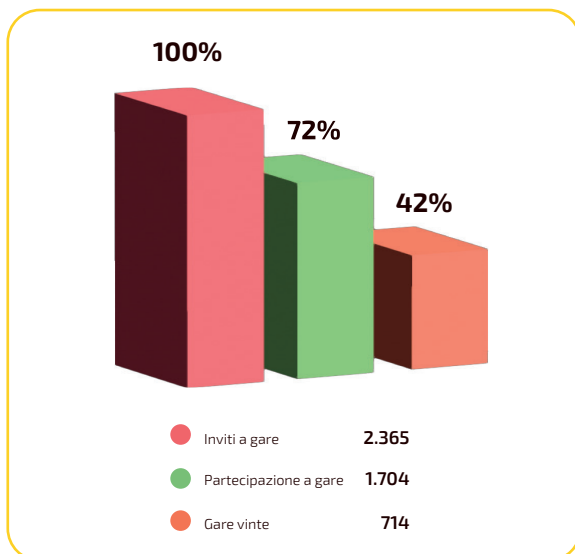
Quando è stato chiesto di identificare le cinque ragioni principali che hanno influenzato la decisione di partecipare a un pitch, sono stati osservati i seguenti risultati (Q22).

- ▶ 66,9% Opportunità strategica

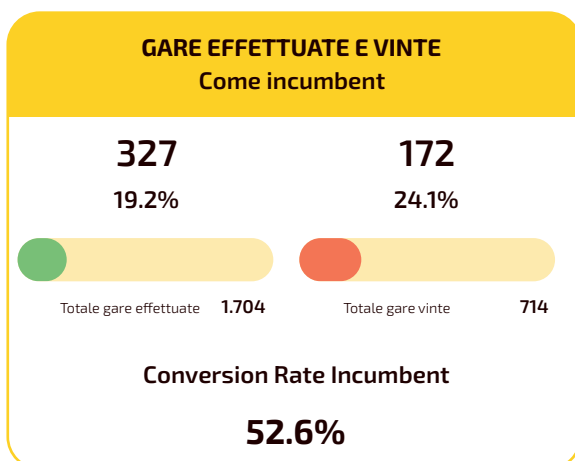
4.4

Tasso di conversione

Sulla base delle informazioni dichiarate dai rispondenti circa le gare effettuate e vinte riportate nella sezione 4.2.1, il tasso di conversione medio è del 42%.



Alle agenzie è stato anche chiesto di indicare il numero di gare a cui hanno partecipato come agenzia in carica (Q9). Su un totale di 1.704 gare a cui hanno partecipato, 327 sono state condotte come incumbent (Q 11), e di queste 172 sono state vinte. Questo indica un tasso di conversione medio degli incumbent del 52,6%.



Le gare come incumbent rappresentano meno del 20% del totale (il 19,2% ha partecipato in qualità di agenzia in carica), tuttavia rappresentano 1 gara su 4 nelle consultazioni media.

Il tasso di conversione dei non incumbent è del 37,1% per le gare creative e del 38,2% per le agenzie di PR, contro il 43,1% delle agenzie media.

Le agenzie in carica hanno una probabilità di vincere il repitch molto più alta dei new comers. Le agenzie che cercano di scalzare un'agenzia incumbent devono prendere una decisione informata, basata su un'analisi delle relazioni esistenti e dell'effettiva disponibilità del cliente a cambiare.

4.5

Il costo delle gare

4.5.1 L'approccio matematico per il calcolo dei costi diretti

Per identificare un costo medio accurato delle gare, la nostra indagine ha rilevato le seguenti informazioni:

- ▶ il tempo dedicato alla gara, espresso in numero di giorni;
- ▶ il livello di risorse dedicato alla gara: ogni agenzia ha identificato il livello di seniority mediamente dedicato alle diverse tipologie di gara
- ▶ le tariffe medie giornaliere delle agenzie creative, media e PR sono state fornite per diversi livelli di seniority (C-level, Senior Manager, Junior Manager, Exec e stagista).

Moltiplicando il numero mediano di giorni investiti in una gara per il livello di seniority dedicato e la relativa tariffa, è stato possibile

identificare un costo medio accurato del pitch.

	SENIORITY LEVEL % Q 32	DAY RATE	SUM OF DAY RATE
MEDIAN NUMBER OF DAYS Q27/28/29	C-Level _____	X	A = _____ +
	Sr Man _____	X	B = _____ +
	Jr Man _____	X	C = _____ +
	Exec _____	X	D = _____ +
	WE _____	X	E = _____ +
	Totals		= Average Cost of the pitch

Analizzando il dato per tipologia di gara creativa, emergono alcune variazioni, in linea con la complessità del compito.

In generale, le agenzie necessitano di meno tempo per affrontare un beauty contest: il 63,9% delle agenzie ha impiegato meno di 25 giorni, mentre solo 1 su 3 riesce ad affrontare negli stessi tempi un incarico internazionale italiano.

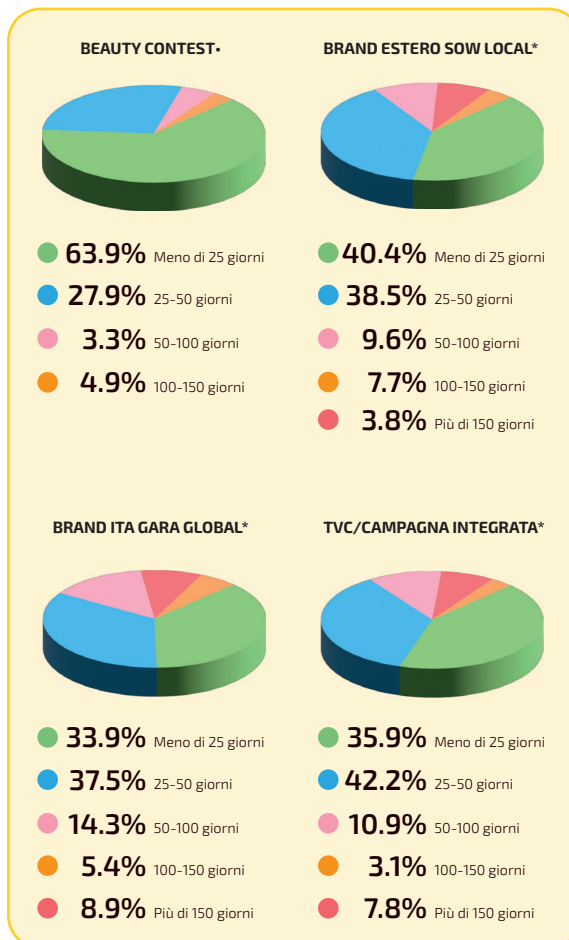
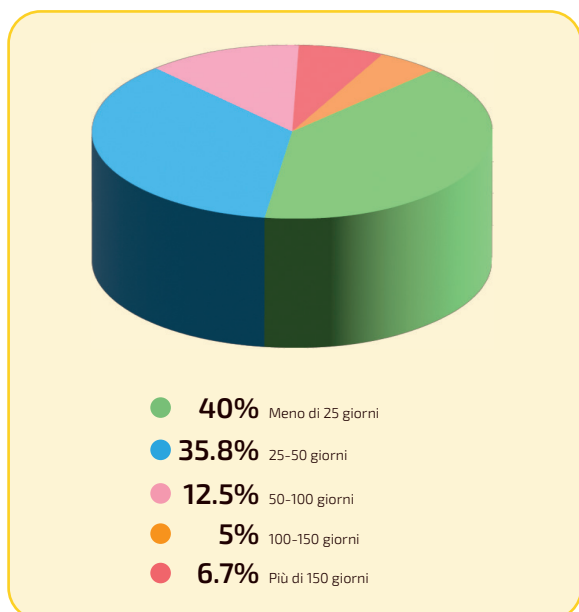
Le agenzie sembrano investire più tempo negli incarichi internazionali italiani. Ad esempio, l'8,9% delle agenzie ha impiegato più di 150 giorni, il dato più alto di tutte le tipologie di gare creative.

Il tempo dedicato alla gara

Agli intervistati è stato chiesto di indicare la quantità di tempo che la loro agenzia ha dedicato in media alle diverse tipologie di gara, espresso in giornate di lavoro.

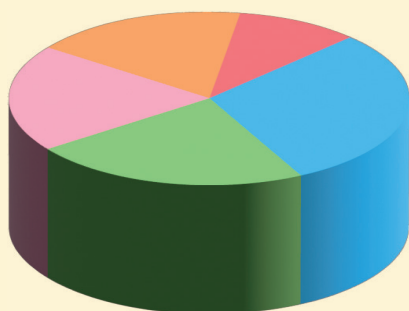
Gare creative

Il 40% delle agenzie coinvolte in gare creative ha dichiarato di aver impiegato 25 giorni o meno, il 35,8% 25-50 giorni, il 12,5% 50-100 giorni, il 5% 100-150 e il 6,7% più di 150 giorni.



Gare media

Per quanto riguarda le gare media, il 22,5% delle agenzie ha dichiarato di aver impiegato 25 giorni o meno, il 30% 25-50 giorni, il 20% 50-100 giorni, il 17,5% 100-150 e il 10% più di 150 giorni.



- **22.5%** Meno di 25 giorni
- **30%** 25-50 giorni
- **20%** 50-100 giorni
- **17.5%** 100-150 giorni
- **10%** Più di 150 giorni

*Excluded answer = tipologia di gara non effettuata

Nonostante il numero ridotto di rispondenti impegnati in gare media, rappresentativo del settore ma non sufficientemente robusto in termini di significatività statistica, è possibile rilevare alcune variazioni per tipologia di gara media, da interpretarsi in modo direzionale. Non sorprende che più grande è il budget, più risorse vengono impiegate nel pitch.

Ad esempio, per budget inferiori a 3 milioni di euro, il 50% delle agenzie ha impiegato meno di 25 giorni. Per budget superiori ai 30 milioni di euro, il 25% delle agenzie ha impiegato più di 150 giorni.

Si è riscontrata una notevole variazione nell'impegno profuso dalle diverse agenzie in relazione a ogni livello di budget. Ad esempio, per budget inferiori a 3 milioni di euro, mentre il 50% ha impiegato meno di 25 giorni, un'agenzia su 10 ha impiegato più di 150 giorni.

Analogamente, per budget compresi tra 3 e 10 milioni di euro, il 26,7% delle agenzie impiega meno di 25 giorni, mentre il 6,7% ha impiegato più di 150 giorni.

BUDGET MEDIA <3 MIO€/Y*



- **50%** Meno di 25 giorni
- **27.8%** 25-50 giorni
- **11.1%** 50-100 giorni
- **11.1%** 100-150 giorni
- **0%** Più di 150 giorni

BUDGET MEDIA 10-30 MIO€/Y*



- **7.7%** Meno di 25 giorni
- **30.8%** 25-50 giorni
- **23.1%** 50-100 giorni
- **30.8%** 100-150 giorni
- **7.7%** Più di 150 giorni

BUDGET MEDIA 3-10 MIO€/Y*



- **26.7%** Meno di 25 giorni
- **33.3%** 25-50 giorni
- **26.7%** 50-100 giorni
- **6.7%** 100-150 giorni
- **6.7%** Più di 150 giorni

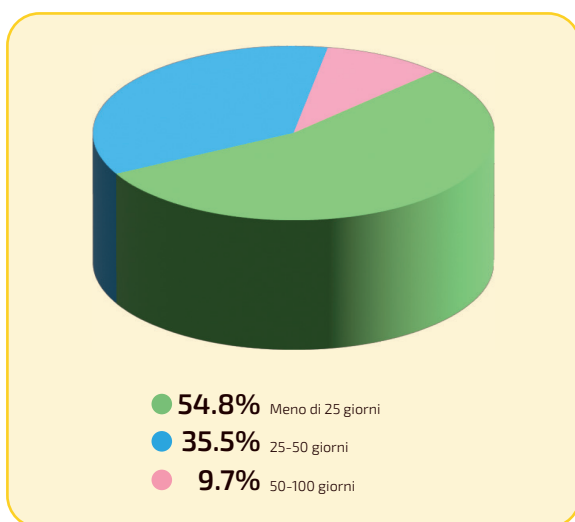
BUDGET MEDIA 30+MIO€/Y*



- **0%** Meno di 25 giorni
- **33.3%** 25-50 giorni
- **16.7%** 50-100 giorni
- **25%** 100-150 giorni
- **25%** Più di 150 giorni

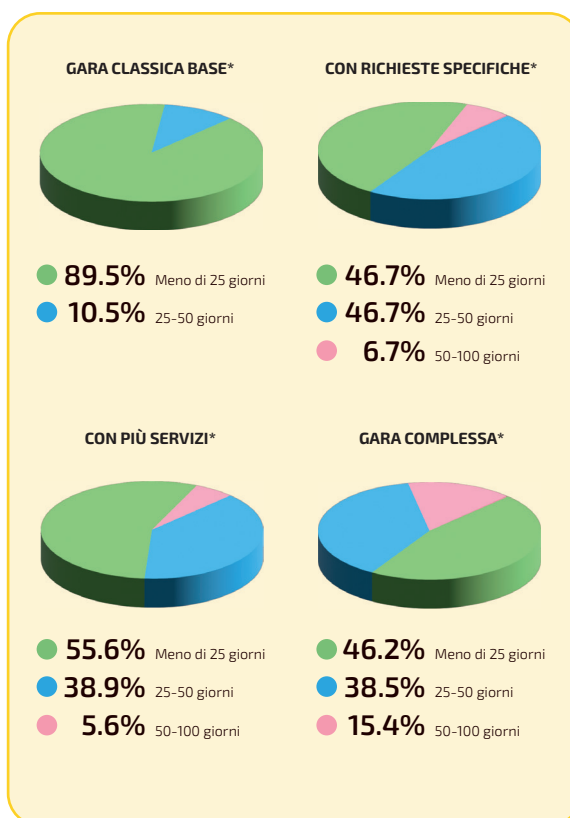
Gare PR

Il 54,8% dei rispondenti impegnati in gare PR ha dichiarato di aver impiegato 25 giorni o meno, il 35,5% ha dichiarato 25-50 giorni, il 9,7% ha dichiarato 50-100 giorni.



Anche in questo caso, è possibile rilevare alcune variazioni per tipologia di gara PR, da interpretarsi in modo direzionale dato il numero relativamente ridotto di rispondenti. Non sorprende che quanto più un incarico è complesso (complessità che in genere prevede una remunerazione più elevata), maggiore è la quantità di tempo dedicato.

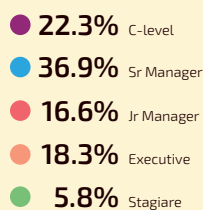
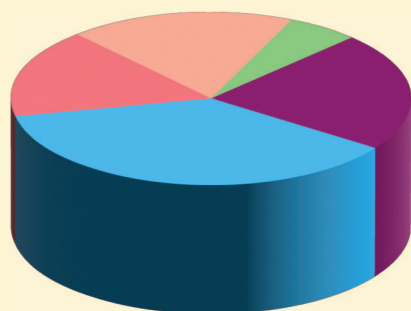
Ad esempio, per una "Gara Classica base", l'89,5% delle agenzie ha impiegato meno di 25 giorni e solo il 10,5% ha impiegato tra i 25 e i 50 giorni. All'opposto, per una "Gara Complessa", il 46,2% ha impiegato meno di 20 giorni, il 38,5% tra i 20 e i 50 giorni e il 15,4% tra i 50 e i 100 giorni.



Il livello delle risorse dedicate alla gara

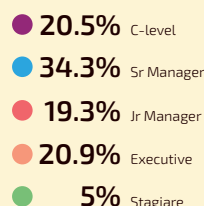
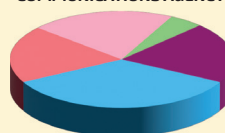
Agli intervistati è stato chiesto quale sia stato nel 2023 il livello di risorse umane mediamente impiegato in una gara.

È stato riportato quanto segue: Livello C: 22,3%, Senior Manager: 36,9%, Junior Manager: 16,6%, Executive: 18,3%, Esperienza lavorativa: 5,8%.

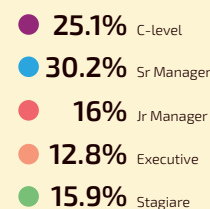


Se si analizzano i dati per tipologia di agenzia, le agenzie di pubbliche relazioni sono quelle che hanno messo a disposizione il maggior numero di risorse di livello C (35%), seguite dalle agenzie media (25,1%) e dalle agenzie di comunicazione integrata (22,6%).

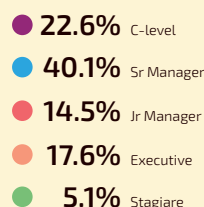
INTEGRATED COMMUNICATIONS AGENCY



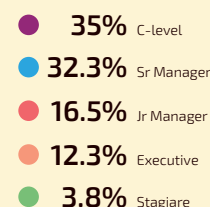
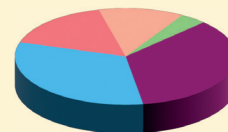
MEDIA



CREATIVE AND STRATEGIC CONSULTANCIES

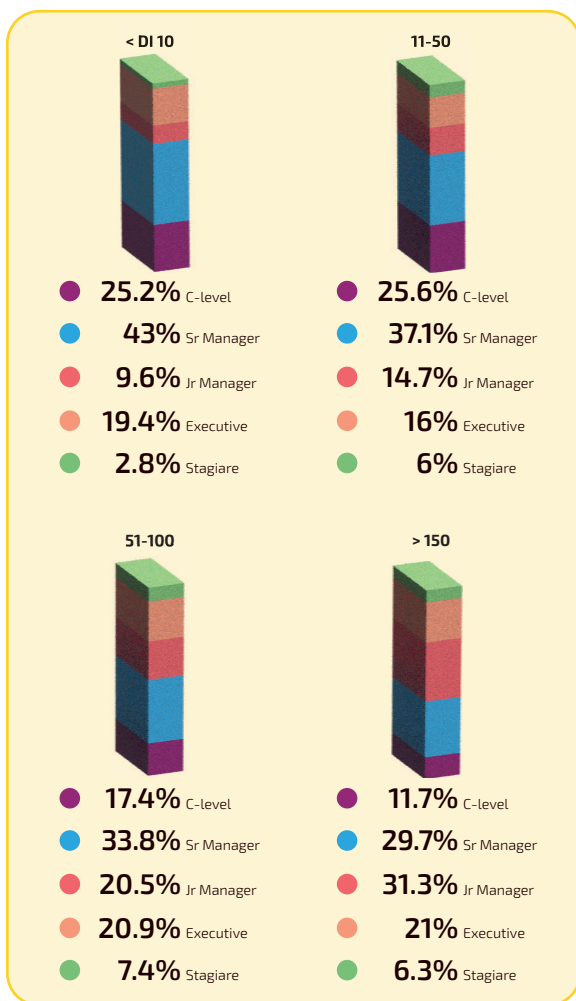


PR

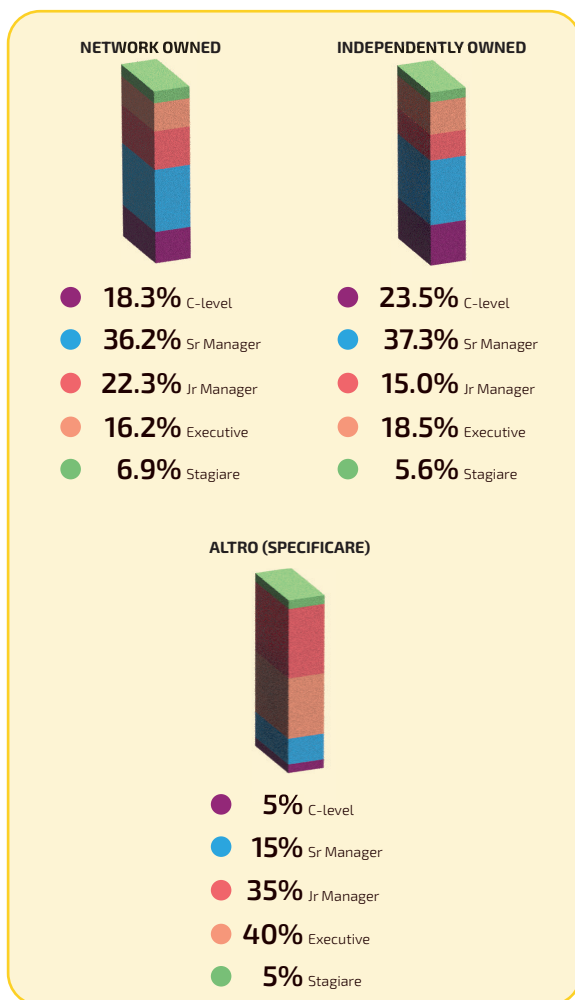


Se si esamina la stessa domanda in base alle dimensioni dell'agenzia, non sorprende che, data la loro massa critica, le agenzie più piccole (con meno di 50 dipendenti), abbiano impiegato nelle gare più talenti senior.

Queste, infatti, riferiscono che il 25% (25,2% per le agenzie fino a 10 dipendenti e 25,6% per le agenzie da 11 a 50 dipendenti) dei dipendenti impiegati nelle gare era di livello C, contro appena l'11,7% delle agenzie con più di 150 dipendenti.



le agenzie indipendenti hanno registrato il 23,5% di contributi C-Suite, mentre le agenzie di rete hanno registrato il 18,3%.



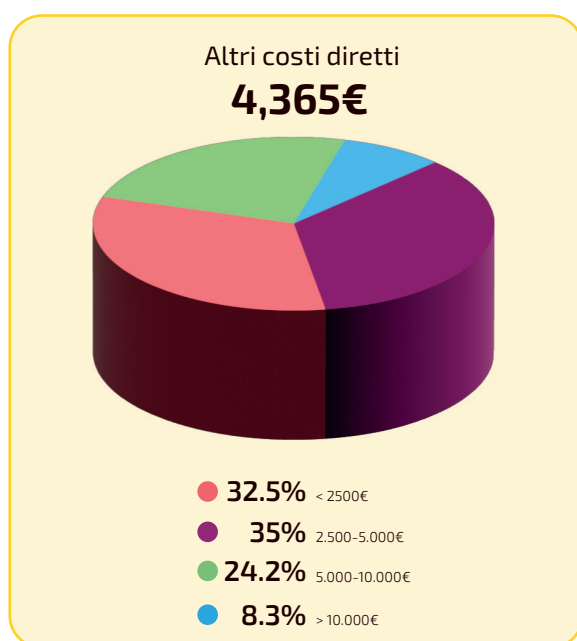
Infine, esaminando il livello di seniority dei team di gara in base al tipo di proprietà, non risulta molta differenza tra agenzie indipendenti o di proprietà di un network:

Altri costi diretti

Agli intervistati è stato anche chiesto di quantificare gli altri costi diretti mediamente associati a una gara, oltre a quelli del personale, come ad esempio i costi di ricerca, i viaggi, i materiali, ecc.

Il 32,5% ha risposto meno di 2.500 euro, il 24,2% tra i 5.000 e i 10.000 euro, il 35% tra i 5.000 e i 10.000 euro e l'8,3% oltre i 10.000 euro.

Gli altri costi diretti impattano in media per 4.365€ a gara.



Il costo medio di una gara

Analizzando le risposte alle domande di cui sopra, è possibile calcolare il costo medio complessivo della singola gara.

Moltiplicando il numero mediano di giorni impiegati in un pitch (Q27/28/29) per il livello di seniority delle risorse impegnate (Q32) e dividendo il risultato per la tariffa giornaliera media di ciascun livello per disciplina di comunicazione, è possibile

calcolare il valore medio di una gara.

Le tariffe medie giornaliere, suddivise per livelli di seniority e per ogni tipologia di pitch (creativi, media, PR), sono state reperite da fonti di settore autorevoli e utilizzate nei nostri calcoli. I dettagli sui partner sono riportati nella sezione 7.

Il costo medio di una gara per tipologia di gara è il seguente:

Costo medio complessivo di una gara =
29.582 euro + costi diretti di 4.365 euro
= 33.947 euro.

Gara creativa: € 29.360 + costi diretti € 4.365
= € 33.725

Gara media € 44.273 + costi diretti € 4.365
= € 48.638

Gara PR: € 20.343 + € 4.365 = **€ 24.708**

È possibile, inoltre, calcolare il costo medio per profilo di gara, all'interno di ciascuna tipologia:

Gare creative:

▶ Beauty contest € 21.401

▶ TVC € 33.583

▶ Brand internazionale in Italia € 30.679

▶ Brand italiano per assignment internazionale € 36.868

Gare media:

▶ sotto i 3 milioni di euro di budget:
37.471 euro

▶ 3-10 milioni di euro di budget:
41.265 euro

▶ 10-30 milioni di euro di budget:
51.279 euro

▶ oltre 30 milioni di euro di budget:
53.743 euro

Gare PR:

- ▶ classica €12.689
- ▶ più servizi € 22.049
- ▶ con servizi specifici € 22.084
- ▶ complessa € 25.784

4.5.2 Costi indiretti

Alle agenzie è stato chiesto di indicare l'importanza di sei aree di costi indiretti per la loro attività. Le sei aree in oggetto erano:

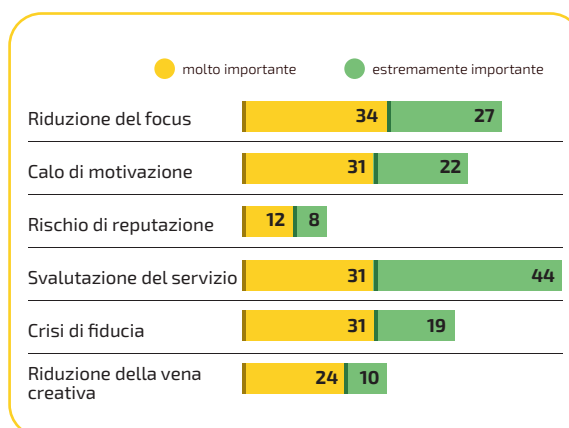
- ▶ Riduzione dell'attenzione
- ▶ Calo della motivazione
- ▶ Rischio per la reputazione
- ▶ Svalutazione del servizio
- ▶ Crisi di fiducia
- ▶ Riduzione dello spirito creativo

L'area di maggiore preoccupazione per le agenzie è la "svalutazione del servizio", con il 75% che ritiene che si tratti di un problema significativo o molto significativo.

Il secondo posto spetta alla "riduzione dell'attenzione", per la quale più della metà (61%) degli intervistati è preoccupata che si tratti di un problema significativo o molto significativo.

Segue il 53% degli intervistati che ritiene che il "calo di motivazione" sia significativo o molto significativo.

Il costo indiretto che desta meno preoccupazione è il "rischio per la reputazione", con appena il 20% che lo ritiene un problema significativo o molto significativo.



4.5.3 Confronto con altri mercati

Il costo delle gare in Italia è ampiamente paragonabile a quello osservato in altri mercati del mondo. Mentre il costo medio di una gara per le agenzie in Italia è di 33.947 euro, uno studio simile in Belgio ha misurato il costo medio di una gara per una partnership a lungo termine pari a 22.354 euro. In Australia le agenzie hanno speso 54.000 dollari australiani (33.000 euro) per ogni pitch e hanno utilizzato 1 milione di dollari (612.000 euro) di ore non fatturate nell'anno per ottenere solo 3 milioni di dollari (1,8 milioni di euro) di ricavi generati da gare. Negli Stati Uniti, uno studio simile ha rilevato un costo medio molto più alto, pari a 204.461 dollari (193.470 euro), che riflette in gran parte i costi salariali più elevati negli Stati Uniti.

I risultati dello studio "Il costo delle gare" in Italia e in altri mercati presentano alcune differenze, in particolare:

Rimborso delle agenzie

Solo il 5,2% delle gare in Italia è stato rimborsato. La situazione è molto diversa in

altri mercati del mondo dove le commissioni per le gare sono comuni, ad esempio in Germania. Negli Stati Uniti, il 26% dei clienti ha rimborsato l'agenzia per il lavoro svolto durante una gara. I clienti americani che hanno compensato le agenzie per una gara di new business, in media hanno pagato 41.797 dollari.

Proprietà intellettuale (IP)

In Italia, alla domanda su quale percentuale di gare offrisse la protezione automatica della proprietà intellettuale dell'agenzia, non sorprende che sia stata registrata una cifra bassa, pari al 10,9%, a indicare che la protezione della proprietà intellettuale di un'agenzia è poco considerata dalla comunità dei clienti. Negli Stati Uniti il 100% delle agenzie concorda sul fatto che le agenzie dovrebbero essere proprietarie del lavoro, mentre il 50% dei clienti è d'accordo su questo punto. Uno dei risultati dello studio americano è stato l'allineamento da parte dell'ANA (Association of National Advertisers) e delle 4A (The American Association of Advertising Agencies) sul fatto che se un cliente vuole essere proprietario del lavoro che gli viene mostrato durante una gara, deve compensare l'agenzia per quel lavoro a un equo valore di mercato.

Numero di agenzie partecipanti

Una delle questioni chiave evidenziate nel rapporto italiano "Il costo delle gare" è il numero di agenzie partecipanti. Il 48% degli intervistati ritiene che in genere le agenzie partecipanti siano quattro e quasi un quarto (23,9%) ritiene che siano cinque o più. Questo problema è emerso anche nello studio belga, ma non allo stesso livello dell'Italia. Tuttavia, è stata espressa una raccomandazione simile a quella di UNA,

secondo cui dovrebbero essere invitate al massimo 3-4 agenzie.

Durata del contratto

Il 72,7% dei contratti in Italia è di un anno o meno. Sebbene questo dato non sia stato sempre rilevato in altri Paesi, lo studio belga ha osservato che la durata media di un rapporto tra un inserzionista e un'agenzia è di tre anni. Questa durata è stata ritenuta breve e si è evidenziato che si dovrebbe dare maggiore importanza al mantenimento del rapporto e alla risoluzione proattiva dei problemi prima che si aggravino.

Ciò che è particolarmente vero in tutto il mondo è che il tempo e l'impegno che le agenzie dedicano alle gare sono considerevoli e riteniamo che le agenzie in genere sottovalutino i costi diretti e indiretti che ne derivano.

4.6

Size of the prize

Per accertare il valore medio di una gara, abbiamo seguito un approccio rigoroso.

Alle agenzie è stato chiesto di inserire il numero effettivo di gare a cui hanno partecipato nel 2023. Inoltre, è stato chiesto loro di fornire una stima del valore generato dalle gare per l'anno in questione.

Moltiplicando il numero di gare per il valore mediano della gara è stato possibile identificare un valore medio preciso della singola gara.

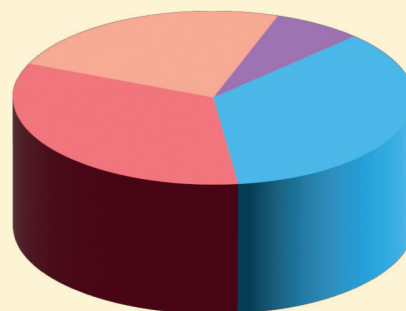
Il valore è stato misurato in termini di ricavi (entrate/compensi per l'agenzia) ed esclude i costi di passaggio.

	VALUE OF PITCHES % (Q3)	MEDIAN
NUMBER OF PITCHES PARTICIPATED IN (Q7) X	Less than 50K _____ X	25 = _____ +
	50-100K _____ X	75 = _____ +
	100k-500K _____ X	250 = _____ +
	> 500K _____ X	500 = _____ +
	Totals	
		= minimum average value of total pitches

4.6.1 Fatturato atteso

È stato chiesto alle agenzie quali fossero i ricavi (entrate) previsti per la gara durante i primi dodici mesi di incarico (D37).

Il 35,6% risponde meno di 50.000 euro, il 33,6% una cifra compresa tra 50.000 e 100.000 euro, il 23,9% una cifra compresa tra 100.000 e 500.000 euro e il 7% a una cifra superiore a 500.000 euro.

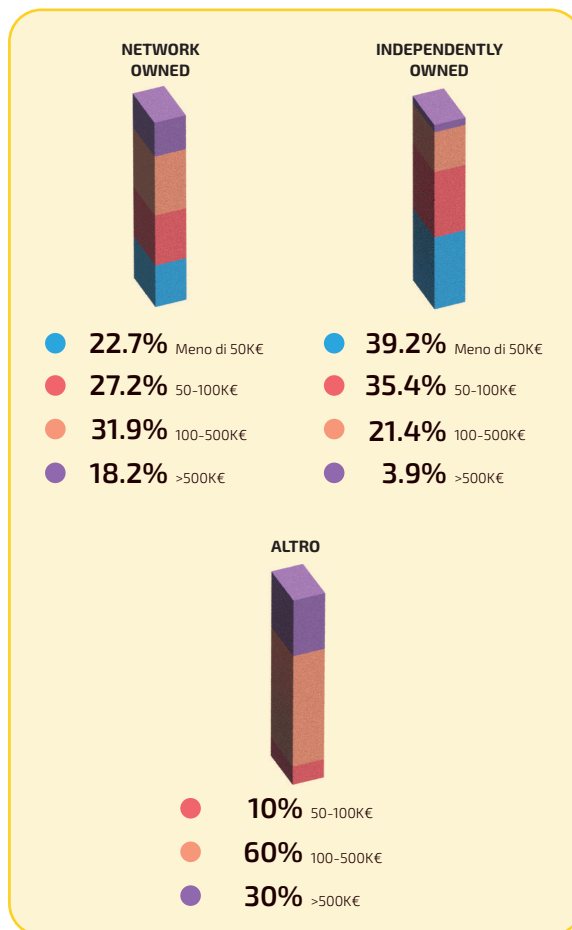
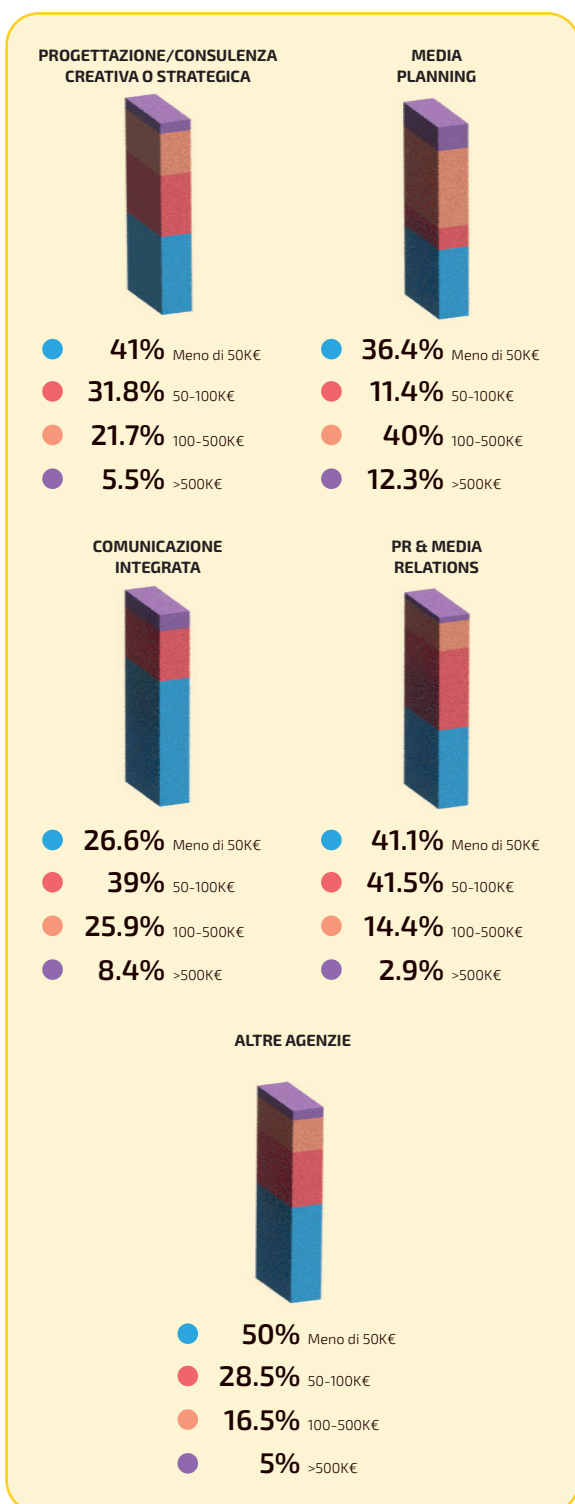


- 35.6% Meno di 50K€
- 33.6% 50-100K€
- 23.9% 100-500K€
- 7% >500K€

Il 40% delle agenzie media ha dichiarato il maggior numero di incarichi con ricavi attesi tra i 100.000 e i 500.000 euro, rispetto al 14,4% delle agenzie di pubbliche relazioni. Il 36,4%

delle agenzie media ha dichiarato un fatturato atteso da gara inferiore a 50.000 euro.

a network hanno riportato una percentuale maggiore di budget più alti rispetto alle agenzie indipendenti che hanno riportato un numero maggiore di budget inferiori.



In base ai dati di cui sopra, è possibile calcolare il valore medio della gara.

Moltiplicando il numero di gare a cui si è partecipato (Q7), per il valore mediano della gara calcolato a partire dalle percentuali di gare per valore (Q37), è possibile calcolare il valore medio di una gara. Il valore medio di una gara, per tipologia, è il seguente:

Gare creative €151.162

Gare media €178.852

Gare PR € 78.733

Gare di altro tipo €109.795

Il valore medio di tutti i pitch (indipendentemente dal tipo di gara) è di 139.796 euro.

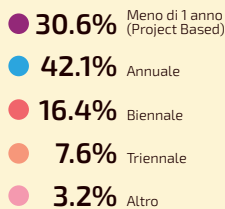
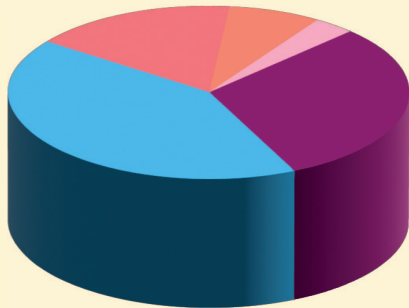
Quando le risposte a questa domanda sono state valutate in base all'assetto proprietario delle agenzie, le agenzie appartenenti

4.6.2 Durata del contratto

Alle agenzie è stato chiesto di stimare la durata tipica degli incarichi dopo l'assegnazione di gara (Q39).

Il 72,6% delle agenzie ha risposto che gli incarichi sono di un anno o meno: nel 30,6% dei casi sono basati su progetti mentre nel 42,1% dei casi si tratta di contratti solo di un anno.

Il 16,4% delle agenzie ha dichiarato che i contratti sono generalmente di due anni mentre solamente il 7,6% ha sottoscritto incarichi triennali.

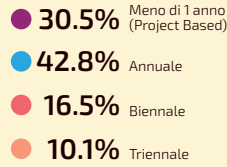
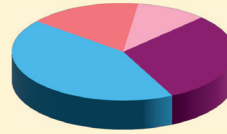


Guardando alle risposte per tipologia di agenzia, i contratti di un anno sono stati indicati come la tipologia principale per le agenzie di PR (67%), media (54,4%) e comunicazione integrata (42,8%).

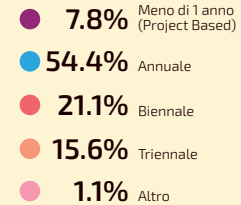
Le agenzie media hanno registrato il livello più alto di contratti triennali (15,6%).

Le agenzie creative e strategiche hanno registrato il maggior numero di progetti (44%) rispetto alle agenzie media (7,8%) e alle agenzie PR (8,5%).

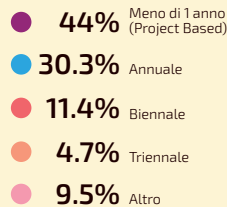
INTEGRATED COMMUNICATIONS AGENCY



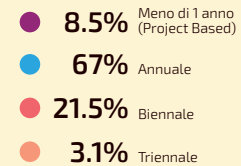
MEDIA



CREATIVE AND STRATEGIC CONSULTANCIES

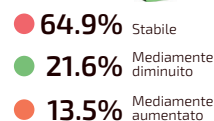
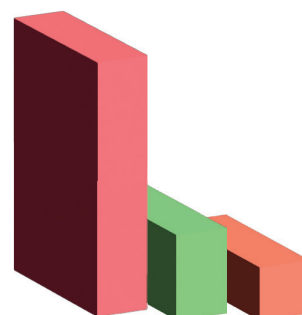


PR



Relativamente all'evoluzione dei contratti in termini di lunghezza, la maggior parte degli intervistati ritiene che i contratti siano rimasti invariati (64,9%). Poco più di un quinto delle agenzie (21,6%) ritiene che siano più brevi, mentre il 13,5% pensa che siano più lunghi (Q40).

DURATA DEI CONTRATTI DELLE GARE 2023 VS 2022



Anche per le agenzie italiane i contratti dovrebbero avere durata triennale, in linea con il resto del mercato europeo.

Da un lato, infatti, contratti e partnership più lunghi portano a risultati migliori. Dall'altro, dato il tempo necessario per instaurare nuove relazioni, contratti più brevi risultano inefficienti.

4.7 Alti e bassi del processo di gara

Agli intervistati è stato chiesto di individuare le cinque principali ragioni di un'esperienza di gara negativa (D41).

- ▶ Troppe richieste 67,5%
- ▶ Troppi partecipanti 55,3%
- ▶ Budget non chiaro 53,5%
- ▶ Processo di gara poco chiaro 50,0%
- ▶ Tempi ristretti 47,4%

Il 50% degli intervistati ritiene che fino al 25% dei progetti non raggiunga mai la fase di assegnazione (D20).

Tropi deliverables	67.5%	
Processo non chiaro	50%	
Budget non chiaro	53.5%	
Poca interazione/feedback	21.9%	
Falso pitch	2.6%	
Cambio Decisori/brief in corsa	19.3%	
Troppi partecipanti	55.3%	
Tempistiche ravvicinate	47.4%	
Eccessivo focus sui costi	46.5%	
Gara non assegnata	20.2%	

Agli intervistati è stato anche chiesto quali azioni avrebbero migliorato il processo di gara (D42).

- Meno partecipanti 70,2%
- Trasparenza sul budget 69,3%
- Un processo di gara ben gestito 60,5%
- Miglior rapporto cliente/agenzia 43%
- Maggiore formazione 33,3%
- Contratti più lunghi 32,5%

Meno partecipanti	70.2%	
Budget più trasparente	69.3%	
Meno pitch cancellati	27.2%	
Altro	12.3%	
Più correttezza	60.5%	
Contratto più lungo	32.5%	
Più education	33.3%	
Presenza consulenti pitch	14.9%	
Migliore relazione agenzia-cliente	43%	
Nessuna - Ok così	0.9%	
Non so	1.8%	

Il sondaggio ha anche dato ai partecipanti l'opportunità di condividere altri punti di vista sulle gare, diversi da quelli evidenziati finora in questa relazione. I commenti testuali sono stati numerosi. Raggruppandoli per argomenti, emergono tre aree principali:

Mancanza di comprensione strategica

Gli intervistati hanno evidenziato la preoccupazione che le parti con cui sono in contatto, spesso non abbiano una reale comprensione strategica dell'effettivo

impatto economico che la comunicazione può avere sull'attività del cliente. A volte ciò è dovuto al fatto che il cliente è relativamente inesperto, altre volte al fatto che il procurement non vuole comprendere questo valore, altre ancora alla mancanza di formazione da parte del cliente.

“

Sempre più spesso le persone incaricate dall'investitore non hanno competenze di comunicazione strategica e non comprendono il valore intellettuale del lavoro.

”

Gare false

Anche il tema delle "gare false" è stato uno dei principali argomenti spontaneamente citati dagli intervistati. Si tratta di gare in cui l'esito della consultazione è predeterminato, ma che vengono indette per ridurre i costi o per soddisfare i requisiti di governance aziendale.

Sebbene il problema delle "gare false" possa riguardare anche le gare pubbliche, sarebbe necessario regolamentare questo aspetto delle gare private.

“

Poca trasparenza sulle reali possibilità di incarico. Non dovrebbero essere mandati inviti solo per fare benchmark economici o innescare guerre di prezzo.

”

Feedback dei clienti

Un argomento che ha accomunato diversi intervistati è la mancanza di un feedback significativo dopo la gara.

Dato l'investimento di tempo e denaro da parte delle agenzie, un debriefing serio al termine della gara sembrerebbe una richiesta ragionevole per qualsiasi investitore. Ma troppo spesso il feedback è inesistente o troppo superficiale per essere significativo.

“

I clienti non dedicano quasi mai tempo al post-mortem, spiegando a ciascuna agenzia perché non ha vinto la gara, dovrebbe essere obbligatorio: noi dedichiamo il nostro tempo alla gara (gratis, tra l'altro), un cliente serio non dovrebbe fare lo stesso dando un feedback strutturato all'agenzia? L'agenzia ne ha bisogno per alimentare il processo di miglioramento e il cliente manterrebbe alta la sua reputazione nel mondo delle agenzie. Parole vuote?

”

5

La voce del procurement

La parte qualitativa della ricerca ha previsto un set di 8 interviste individuali con responsabili acquisti di aziende investitrici in comunicazione, di grandi dimensioni e dai processi strutturati. La maggior parte degli intervistati si occupa principalmente di gare creative.

Al di là delle differenze imputabili alla nazionalità delle aziende globali o alla regolamentazione dei mercati di riferimento, l'analisi delle interviste nel loro complesso evidenzia gli insight che seguono.

Insights

Un servizio di alto valore, difficile da valutare e che richiede competenze specifiche

Il valore del servizio fornito dalle aziende di comunicazione è valutato come alto/molto alto per il riverbero che ha sui comportamenti di acquisto delle persone e quindi sul business dell'azienda ma di difficile valutazione, più spesso in mano al reparto marketing anche se nei contesti maggiormente strutturati esistono scorecard e modelli econometrici in grado di guidare la valutazione del team di business.

Lato procurement, l'acquisto di servizi intellettuali come quelli relativi alla comunicazione richiede una preparazione specifica che si riflette nelle competenze

professionali dei buyer preposti alla contrattazione con le agenzie di comunicazione.

La gara come occasione di verifica dei prezzi di mercato

Le ragioni per indire gara sono principalmente legate all'entità del budget da assegnare e alle policy aziendali che impongono una periodica verifica dei prezzi di mercato per assicurare che l'acquisto avvenga al miglior rapporto qualità-prezzo disponibile sul mercato. La periodicità della verifica varia da 1 a 2-3 anni.

In seconda battuta la gara si lega alla necessità di reperire un maggior numero possibile di idee/strategie per sostenere un nuovo progetto, a supporto del team marketing.

Quali e quante agenzie invitare

La selezione delle agenzie da invitare si basa principalmente su un processo di scouting interno a 360° condotto spesso a quattro mani con il team marketing.

Le fonti di riferimento citate spontaneamente sono le cases, la stampa e gli eventi di settore, LinkedIn e il web, l'associazione di categoria e le autocandidature delle agenzie.

Al processo di scouting segue generalmente

un primo contatto conoscitivo da cui scaturisce la bid list.

Il numero delle agenzie invitate a gara varia da un minimo di 3-4 a un massimo di 5-6 agenzie. Anche se mediamente i clienti concordano nella difficoltà rappresentata da una consultazione più ampia, quando la necessità di mappare i prezzi di mercato è maggiore possono essere invitati anche 8-10 contendenti. Al contrario, quando la necessità di indire gare è per policy ma si è soddisfatti dell'incumbent il numero di contendenti può essere ridotto (mai comunque meno di 3).

Il nodo del budget

La non comunicazione del budget sembra essere una scelta condivisa dalla maggior parte dei rispondenti per non limitare le potenzialità creative dell'agenzia ma anche per saggiarne la consapevolezza, oltre (e soprattutto) che per consentire la valutazione di mercato ed evitare una quotazione più elevata nel minimo necessario. Emerge da tutte le interviste come la riconciliazione delle quotazioni delle agenzie rappresenti un punto nodale del processo di gara che assorbe grande energia lato cliente (procurement).

“

preferisco non dirlo per evitare di pagare di più di quel che costa

”

“

il benchmark per valutare la proposta economica e quello che sto spendendo è la media delle valutazioni che mi forniscono le agenzie in gara

”

“


i PM spesso non hanno un budget chiaro: hanno solo un budget complessivo mentre i sotto budget possono cambiare anche in modo significativo

”

Decisione finale e negoziazione

La decisione finale del vincitore spetta al business (marketing o proprietà) in quanto budget owner. L'identificazione delle proposte più potenziali da parte del business team avviene quasi sempre senza visibilità sulla quotazione, talvolta sulla base di scorecard interne di valutazione, talvolta in base all'esperienza del team marketing e KPI che il procurement non sa riportare. Generalmente vengono identificati da 2 a 4 finalisti con cui il procurement ingaggia la negoziazione e fornisce la sua raccomandazione al marketing che decide.

Pur avendo come obiettivo funzionale il controllo dei costi, la soddisfazione del cliente interno è il goal principale del procurement.



Da notare come nessuno degli intervistati citi il minor costo come leva principale di scelta finale. Per contro, diversi intervistati indicano il momento della negoziazione come l'inizio del rapporto di partnership che dichiarano di voler instaurare.

“

non sempre mi sono trovata a lavorare con il più economico

”

“

cerco di capire dall'agenzia come ha lavorato alla quotazione rispetto alle altre: chiedo spiegazioni e cerco ottimizzazioni da entrambe le parti

”

“

il rapporto di partnership si instaura in quel momento: entrambi condividiamo l'obiettivo di fare la cosa migliore possibile al costo/remunerazione migliore possibile

”

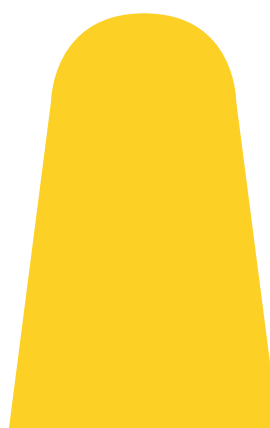
Il costo del processo di gara

Per azienda e fornitore non è mai stato indagato: nel caso dell'azienda si tratta di un costo giustificato dall'esistenza stessa del reparto acquisti mentre per quanto riguarda le agenzie, il panel si divide tra chi riconosce l'effort ma ammette di non averlo mai quantificato e chi lo ritiene un costo necessario all'esercizio del business delle agenzie.

La sostenibilità economica per l'agenzia

viene citato come criterio di valutazione solo da 1 rispondente su 6; lo stesso relativamente all'identificazione nell'agenzia di un partner che aiuti la crescita del business come obiettivo della selezione di gara.

Anche se il fornitore unico tende a essere garanzia di un miglior prezzo / costo più contenuto per il cliente, l'orientamento è sempre più a ricercare il miglior fornitore per lo specifico servizio di comunicazione



6

Raccomandazioni per un miglioramento del processo

Solo un lavoro corale può aiutare a migliorare il processo di gara. Le raccomandazioni che seguono vogliono essere uno stimolo per tutte le agenzie ad agire insieme in questa direzione.

Raccomandazione 1

Brief scritti con obiettivi chiari e deliverables essenziali, in base alle linee guida contenute in 'La buona gara'. Se il brief di gara non li prevede, l'agenzia deve chiedere chiarimenti. In assenza di obiettivi e risultati chiari, l'agenzia è tenuta a valutare attentamente la propria partecipazione alla consultazione.

Raccomandazione 2

Non accettare gare con oltre quattro partecipanti.

Il numero ideale di partecipanti è tre, ma il massimo accettabile è quattro. Questo numero include il candidato in carica, qualora l'investitore ritenga opportuno includerlo e che esista per l'incumbent una reale possibilità di vittoria.

Raccomandazione 3

Budget chiaro prima di investire tempo e denaro.

Come evidenziato nel presente rapporto, il costo delle gare è significativo.

Prima che un'agenzia si impegni ad investire le risorse necessarie, deve poter valutare l'entità del premio.

Se un cliente non è disposto a fornirlo, l'agenzia dovrebbe valutare attentamente prima di procedere.

Raccomandazione 4

Contratti della durata di 3 anni, in linea con gli altri mercati europei.

Le ragioni sono molteplici. In primo luogo, contratti e partnership più lunghi portano a risultati migliori.

Dato il tempo necessario per instaurare nuove relazioni, i contratti brevi risultano inefficienti. Alla luce del costo delle gare stimato nel presente rapporto, la durata dei contratti non dovrebbe essere inferiore a tre anni, in linea con gli altri mercati europei.

Raccomandazione 5

Clausola di rimborso in caso di mancata assegnazione o cancellazione della gara.

Dato l'elevato numero di gare che vengono cancellati o non assegnati, agenzie e clienti dovrebbero concordare un compenso nel caso si verifichi questa eventualità.

In questo modo si ridurrà il numero di gare avviate senza il pieno commitment dell'investitore.

Raccomandazione 6

Il rimborso come segno di impegno verso la gara (non include il trasferimento di proprietà intellettuale).

Come ogni azienda, le agenzie sono disposte a investire per far crescere la propria base clienti. Tuttavia, dato che in passato il processo di gara è stato usato indebitamente da alcuni, è necessario garantire un impegno pieno ed equo nel processo di consultazione.

Una commissione nominale riconosciuta a ogni partecipante rassicura le agenzie sul fatto che la richiesta dell'investitore è autentica e seria. Va notato, tuttavia, che il riconoscimento di un rimborso raramente include il trasferimento dei diritti di proprietà intellettuale, a meno che l'agenzia non venga rimborsata alle tariffe di mercato per il lavoro e le idee di alto valore che produce.

Raccomandazione 7

Diffondere l'attitudine strategica nei confronti delle gare a tutto il settore. Ogni agenzia dovrebbe valutare attentamente l'effettiva opportunità rappresentata dalla consultazione di gara. Il nostro studio ha mostrato che molte agenzie stanno adottando un approccio più robusto alla valutazione, tanto che oltre 1 invito di gara su 4 viene rifiutato.

Raccomandazione 8

Lavoro di intelligence

Decidere se partecipare o meno a una gara è sempre una decisione difficile, data l'esigenza sempre presente di allargare il giro d'affari. È tuttavia essenziale, tra gli altri fattori, scoprire quanto più possibile sull'offerta, sull'agenzia in carica, sulla reputazione del cliente e sulle sue motivazioni.

Raccomandazione 9

Moduli di formazione per professionisti del marketing e degli acquisti

Le comunità delle agenzie e dei clienti devono collaborare per comprendersi reciprocamente. A tal fine, una formazione per i professionisti del marketing e degli acquisti della comunità degli investitori potrebbe migliorare significativamente le pratiche di gara.

7

I partner della ricerca

Per arricchire e concretizzare i risultati della ricerca sulle gare, UNA si è avvalsa di partner strategici il cui contributo è stato fondamentale per approfondire l'analisi e fornire chiavi di lettura multidimensionali. Affrontare un tema complesso come quello delle gare ha richiesto competenze mirate e prospettive complementari, rendendo il lavoro ancora più completo e significativo per il settore.

The Great Pitch Company

The Great Pitch Company è una società internazionale fondata a Londra nel 2019 specializzata nella consulenza per gare e processi di selezione creativa e strategica. La società si è rapidamente affermata come riferimento per le agenzie - indipendenti, di network o holding - per ottenere una crescita commerciale redditizia, basata su più alti tassi di conversione e riduzione degli sprechi.

Il suo core business è ottimizzare il rapporto tra agenzie e clienti attraverso metodologie strutturate che garantiscano trasparenza, efficienza e valore aggiunto.


Considerati dai loro clienti come consulenti di gestione specializzati nello sviluppo del business nel settore della comunicazione, attraverso le loro partnership hanno ottenuto risultati che hanno trasformato business, marchi e reputazione per clienti in Italia e nel mondo.

Nel 2023 è stato aperto un ufficio a Milano.

VA Consulting

VA Consulting è una società di consulenza con un focus su controllo dei costi, trasformazione digitale e ottimizzazione dei processi produttivi.

Nel mondo della comunicazione, supporta aziende e agenzie in attività ATL, BTL e



TTL, garantendo l'efficienza operativa senza sacrificare la qualità.

Il suo core business è aiutare i clienti a massimizzare il valore delle loro risorse attraverso soluzioni innovative e modelli di gestione su misura.

Outcome Consulting

Outcome Consulting è un'azienda specializzata nell'ottimizzazione degli investimenti media e nella consulenza strategica.

Il suo core business si concentra sull'auditing e sull'analisi econometrica, fornendo strumenti per valutare e migliorare l'efficacia delle campagne di comunicazione.

Grazie alla sua esperienza nelle gare media e nella gestione dei budget, Outcome Consulting supporta le aziende nel raggiungere

obiettivi di efficienza economica e strategica.

Blinko

Con sedi in Spagna, Francia, Italia e Portogallo, Blinko è un gruppo internazionale che aiuta i responsabili marketing e vendite del settore della comunicazione a trovare e ottenere nuovi clienti. Blinko è uno strumento di prospecting b2b in grado di fornire velocemente informazioni sulle aziende investitrici che spaziano dai dati finanziari (fatturato, profitti, numero di dipendenti), alla spesa pubblicitaria sui diversi media, all'elenco dei nuovi lanci, alle fusioni/acquisizioni, ai cicli di investimenti e altro ancora per ottenere una visione a 360 gradi di ogni azienda potenziale.

8

Allegati – Il questionario



- 1 Per quale tipo di agenzia lavori?
- 2 Qual è l'assetto proprietario della vostra agenzia?
- 3 Quante persone lavorano nella tua agenzia?
- 4 Pensando al business incrementale generato nel 2023, da quali fonti è arrivato in %?

- 6 Quanti inviti a gare hai ricevuto nel 2023?
- 7 A quante gare hai deciso di partecipare?
- 8 Rispetto al 2022, il numero di gare a cui hai partecipato nel 2023 sono aumentate/diminuite/stabili
- 9 Nel 2023, rispetto all'anno precedente, il numero di gare 'complesse' a tuo avviso aumentato/diminuito/stabile
- 10 Delle gare a cui hai partecipato nel 2023, in quante eri l'incumbent (agenzia uscente)?
- 11 Quante gare hai vinto in totale?
- 12 Tra le gare vinte, in quante eri l'incumbent?
- 13 Pensando a tutte le gare che avete vinto, mediamente quanto sono state modificate in % le proposte che avete presentato per essere effettivamente realizzate a mercato?
- 14 Delle gare perse, quante sono state assegnate all'incumbent?
- 15 Quante delle gare perse hanno ricevuto un feedback?
- 16 Quante gare in % avevano obiettivi chiari e deliverables ben circoscritti?
- 17 Quante gare in % esplicitavano il budget?

- 18** Quante gare in % hanno previsto una protezione intellettuale delle proposte presentate a tutela dell'agenzia?
- 19** Quante gare in % prevedevano un rimborso spese?
- 20** Qual è il valore medio del rimborso riconosciuto dai clienti per una gara?
- 21** Quante gare in % non sono state assegnate?
- 22** Quante gare in % erano gare pubbliche?
- 23** In base a quali criteri hai deciso di partecipare: (max 5 risposte)
- 24** A che genere di gare hai partecipato nel 2023?
- 24** Qual è il genere di gare che hai fatto prevalentemente?
- 25** In riferimento alle gare creative/media/pr che hai indicato come prevalenti, a quante gare hai partecipato per tipologia?
- 26** Mediamente quanti giorni complessivamente vengono impiegati nelle diverse tipologie di gara creativa/media/pr? (Es. team di 7 persone per 5 giorni = 35 giorni)
- 32** Qual è mediamente il livello di seniority del team dedicato alle gare, in %?
- 33** Pensando alle gare a cui hai partecipato nel 2023. In quanti casi (%) i contendenti erano fino a 4 agenzie/più di 5/un numero sconosciuto
- 34** A quanto ammontano mediamente gli altri costi diretti associati a una gara che consideri rappresentativa, diversi dallo staffing? (Es. ricerche, viaggi, rubamatic, materiali, etc)
- 35** Pensando ai costi indiretti della gara, vorremmo sapere quanto ritieni importanti i seguenti costi indiretti: (Da 1= per nulla importante a 5= estremamente importante)
- 36** Qual è la durata media di una gara dall'arrivo del brief all'annuncio del risultato?
- 37** Come si suddividono in percentuale le gare cui hai partecipato nel 2023 in termini di ricavi netti attesi durante i primi 12 mesi di eventuale incarico?
- 38** Rispetto al 2022, i ricavi netti attesi dalle gare a cui hai partecipato nel 2023 sono a tuo avviso aumentati/diminuiti/stabili
- 39** Qual è in % la durata dei contratti delle gare cui hai partecipato nel 2023, fatto 100 il totale
- 39** Rispetto al 2022, la durata dei contratti delle gare a cui hai partecipato nel 2023 è a tuo avviso aumentata/diminuita/stabile
- 40** Quali sono a tuo avviso le principali ragioni di un'esperienza negativa di gara: (max 5 risposte)
- 41** Quali azioni migliorerebbero a tuo avviso il processo di gara? (max 5 risposte)
- 42** Quali sono le principali criticità della fase di negoziazione? (risposta aperta)
- 43** Quali altre criticità o commenti sulle gare vorresti segnalare? (risposta aperta)

VNA

Aziende della
Comunicazione
Unite