CASI DI MARKETING (VOL. 13)

a cura di
Fabiola Sfodera

Scritti di
Silvia Cocchini, Sara Fiorello, Dario Lisi, Chiara Naso, Alessandra Raio, Michela Patrizi

Contributi di
Myriam Caratù, Federico Casati, Ivo Ferrario, Luigi Maccallini, Alberto Mattiacci, Alessandro Mostaccio, Vittorio Sapio, Giuseppe Zuliani

Master Universitario in Marketing Management
Università degli Studi La Sapienza

BEST IN CLASS
Collana Giorgio Eminente

FRANCOANGELI

115. Collana Best in Class Giorgio Eminente – Casi di Marketing
Collana diretta da Alberto Mattiacci

Comitato scientifico: Enrico Bonetti, Federica Ceccotti, Sergio Cherubini, Gennaro Iasevoli, Alberto Mattiacci, Costanza Nosi, Alberto Pastore, Carlo Alberto Pratesi, Fabiola Sfodera, Maria Vernuccio.

La Collana **Best in Class Giorgio Eminente** nasce nel 2004 con l'obiettivo principale – ma non esclusivo – di valorizzare i lavori di alcuni diplomati del Master Universitario in Marketing Management (MUMM – www.mumm.it) che si siano particolarmente distinti nella fase di stage in azienda e nella sua formalizzazione operata attraverso la redazione del project work.

Ospitando *case history* inedite e *case problem* costruiti a partire dall'esperienza concreta degli allievi nelle imprese partner, la Collana Best in Class Giorgio Eminente intende inoltre enfatizzare la natura universitaria del MUMM, in virtù della quale, al compito di diffondere il sapere tecnico-scientifico, si deve affiancare anche quello di crearne sempre di nuovo.

In questo senso, i casi proposti possono essere di grande utilità e interesse per tutti coloro i quali, studenti e professionisti, desiderino accrescere le conoscenze di marketing attraverso la lettura e l'analisi di concrete esperienze d'impresa. Come la fiorente letteratura sul metodo dei casi dimostra, infatti, i business case si rilevano particolarmente utili per il confronto e la discussione degli studenti di aule universitarie e post universitarie.

Il terzo obiettivo della Collana è di fornire alle imprese sponsor un'ulteriore occasione di valorizzare il proprio impegno e la propria presenza nel MUMM, alimentando la visibilità dell'azienda in tutti i circuiti – universitari ed extra-universitari – di diffusione dei volumi.

Alle imprese protagoniste dei casi, infine, la Collana Best in Class offre la possibilità di capitalizzare l'esperienza manageriale formalizzata nel business case, costruendone memoria e contribuendo alla crescita culturale della comunità accademica e professionale.

Per enfatizzare ulteriormente questa logica, ciascun volume della Collana – dal titolo "Casi di marketing" – presenta, oltre ai casi degli allievi, una seconda sezione dedicata agli atti del *MUMM Conference Day*, la giornata di consegna dei diplomi agli allievi del Master che è divenuta nel tempo una importante occasione di confronto tra mondo accademico e aziendale su temi di particolare attualità.

In tal modo, la Collana Best in Class Giorgio Eminente consente al Master MUMM di affermare e comunicare chiaramente la sua identità e la sua mission: voler essere un ponte tra formazione e professione, attraverso il trasferimento continuo agli allievi delle conoscenze – il "sapere" – ma soprattutto di quelle competenze – il "saper fare" – che consentiranno loro di affacciarsi con successo nel mondo del lavoro.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

CASI DI MARKETING (VOL. 13)

a cura di
Fabiola Sfodera

Scritti di
Silvia Cocchini, Sara Fiorello, Dario Lisi, Chiara Naso, Alessandra Raio, Michela Patrizi

Contributi di
Myriam Caratù, Federico Casati, Ivo Ferrario, Luigi Maccallini, Alberto Mattiacci, Alessandro Mostaccio, Vittorio Sapio, Giuseppe Zuliani

BEST IN CLASS
Collana Giorgio Eminente

FRANCOANGELI

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

INTRODUZIONE
QUALE TUTELA PER IL CONSUMATORE NELLO SCENARIO DELLA COMUNICAZIONE DIGITALE?
di Alberto Mattiacci XI

RINGRAZIAMENTI
di Alberto Pastore e Alberto Mattiacci XXI

CONSUMER EXPERIENCE E MARKETING ESPERENZIALE: SCENARI EVOLUTIVI
di Fabiola Sfodera XXV

PARTE PRIMA: I CASI

GLI ABSTRACT 1

BACK TO LIFE IN THE WINE BUSINESS: IL CASO DI SUCCESSO TENER BANFI
di Chiara Naso

Premessa 5

1. Il mercato del vino e l'evoluzione dei consumi in Italia dalla fine degli anni Ottanta ad oggi 6
2. Il segmento di consumo degli spumanti in Italia dalla fine degli anni Ottanta ad oggi 8
3. Overview sull'azienda Banfi 12
   3.1 La storia 12
   3.2 Il portafoglio prodotti 13
   3.3 Il peso relativo di Banfi Piemonte nell'azienda Banfi e nel mercato Italia: focus sul Tener 14
4. Il Tener Banfi 15
   4.1 Uno spumante dalle "tenere" bollicine 15
   4.2 I primi restyling 15
   4.3 Il restyling, la rivitalizzazione e il rilancio del Tener Banfi 17
5. Appendice 22

IL PERCORSO DI REBRANDING E IL NUOVO LOGO TIM
di Michela Patrizi

Premessa 25
1. Overview del Gruppo Telecom Italia 26
   1.1 La storia di Telecom Italia 26
   1.2 I principali indicatori economico-finanziari 27
   1.3 Lo scenario competitivo 27
   1.4 La storia del brand Telecom Italia 31
   1.5 La storia del brand TIM 34
2. Il percorso strategico di rebranding 35
   2.1 Gli obiettivi e i razionali 36
   2.2 Il ruolo di Telecom Italia e TIM 37
   2.3 Il percorso di transizione 38
      2.3.1 I cantieri di rebranding 38
      2.3.2 Il percorso delle firme 39
3. La nuova TIM 40
   3.1 La brand identity 40
   3.2 Il brand identification system 42
   3.3 Il font 43
   3.4 La campagna istituzionale 44
   3.5 L'headquarter e l'installazione artistica 46
   3.6 La brand architecture 48
   3.7 I benefici del progetto di rebranding 49
4. Conclusioni 50

IL LANCIO DI TIM DEVELOPER: EVOLUZIONE DI UN MARKETPLACE IN UNA TWO-SIDED PLATFORM
di Alessandra Raio

Premessa 52
1. Overview dello scenario di riferimento 53
   1.1 Le Telco e la scalata degli Over-The-Top 53
   1.2 La sfida della trasformazione per gli operatori Telco 55
   1.3 La storia di Telecom Italia e la sfida del brand unico TIM 56
2. Platform Economy e assetti di piattaforma 57
   2.1 La piattaforma come economia di scala dal lato della domanda 58
   2.2 Le One-sided Platform rispetto alle Two-sided Platform 59
   2.3 Le tipologie di piattaforma in base al valore 60
3. TIM Developer: l'evoluzione platform del marketplace Nuvola Store 61
   3.1 Il portale Nuvola Store 61
      3.1.1 La community di utenti business 62
      3.1.2 Il *marketplace* 63
   3.2 Il portale TIM Developer 64
      3.2.1 La community degli sviluppatori 64
      3.2.2 Il *marketplace* 65
   3.3 Il progetto platform 67
      3.3.1 *Building block* della piattaforma 68
      3.3.2 Strategia *platform* 71
      3.3.3 Business Model Canvas 74
4. Conclusioni 76

DALL'EDITORIALE AL PUBBLICITARIO:
RAI PUBBLICITÀ E IL RUOLO DELLA CONCESSIONARIA
di Dario Lisi

Premessa 78
1. Le concessionarie di pubblicità 79
   1.1 La raccolta pubblicitaria sui mezzi di comunicazione 80
2. Da pioneri a innovatori: Rai Pubblicità 82
   2.1 Storia dell'azienda 82
   2.2 Rai Pubblicità oggi: i mezzi 84
   2.3 L'offerta pubblicitaria di Rai Pubblicità 84
      2.3.1 Focus sulle iniziative speciali 85
3. Rai Pubblicità: una grande concessionaria per un editore di successo 86

3.1 Il 2015 di Rai Pubblicità in numeri 86
3.2 I numeri di Rai: il 2015 un anno da leader 86
3.3 La tv diventa sempre più talent, sempre più social: il 66^ Festival di Sanremo 88
4. La pubblicità televisiva 88
4.1 Il processo di realizzazione del palinsesto editoriale 88
4.2 L'iter organizzativo del palinstesto editoriale 91
4.3 Il palinsesto pubblicitario 92
4.4 Dalla costruzione del palinsesto pubblicitario all'uscita del listino 96
5. Conclusioni 99

REKORD B12 PLUS. Il RILANCIO DI UN BRAND STORICO GRAZIE A UN "PLUS" DIFFERENZIANTE
di Sara Fiorello

Premessa 101
1. Overview sull'azienda 102
1.1 Il Gruppo sigma-tau 102
1.2 Alfasigma, nuovo big della farmaceutica tricolore 103
1.3 Avantgarde. L'orgoglio della qualità italiana in farmacia 104
1.3.1 La storia e il portafoglio prodotti Avantgarde 104
1.3.2 La mission, la vision e i valori 106
1.3.3 La qualità, un valore etico 106
1.3.4 La distribuzione 106
2. Record b12, un brand storico 107
2.1 Il brand Rekord b12 107
2.2 Ricerca di mercato: cosa pensano i consumatori? 109
2.3 Scenario competitivo di riferimento 111
2.4 SWOT Analysis 115
3. Il rilancio nella versione "Plus" 115
3.1 Le novità di Rekord b12 Plus 115
3.2 Il product concept 118
3.3 Obiettivi e strategia 118
3.4 Ricerca di mercato: quale strada creativa? 119
3.5 Rekord b12 Plus. Per vivere una vita da Rekord 122
4. Conclusioni 127

UNO SCENARIO IN TRASFORMAZIONE: IL NUOVO RUOLO DELLE AGENZIE PUBBLICITARIE E L'EVOLUZIONE DEI MEDIA BRAND. IL CASO WEB SERIES DE LA REPUBBLICA
di Silvia Cocchini

Premessa 129
1. Overview mercato pubblicitario 129
1.1 Evoluzione e trend 129
1.2 Principali player 130
1.3 Nuovi strumenti di comunicazione 131
2. Young & Rubicam Group 132
2.1 Il gruppo WWP 134
2.2 Y&R Italia: mission e core business 135
2.2.1 Y&R Roma 135
2.3 Strumenti strategici: il Brand Asset Valuator 136
2.4 Fasi di sviluppo di una campagna pubblicitaria 139
3. Il cliente: il gruppo GELE 142
3.1 Il contesto di riferimento: il mercato dell'editoria in Italia 142
3.2 Profilo del gruppo 144
3.2.1 La Repubblica 144
3.3 Strategie di sviluppo 145
4. Il case study: web series de la Repubblica 146
4.1 Il progetto: obiettivi e destinatari 147
4.2 La strategia creativa 149
4.3 La strategia media 150
4.4 Risultati 151
5. Conclusioni 152

GLI AUTORI 155

PARTE SECONDA: IL FORUM 2016

IL FORUM CON LE IMPRESE
di Myriam Caratù 163

FIDUCIA E CREAZIONE DI VALORE: ATTIVITÀ DI ENGAGEMENT A FAVORE DEL PRODOTTO DI MARCA
di Ivo Ferrario 170

INNOVAZIONE E FIDELIZZAZIONE NEL MODELLO GILLETTE
di Vittorio Sapio e Federico Casati 180

ESSERE IMPRESA PER LA COMUNITÀ
di Giuseppe Zuliani 188

SFIDE IMPOSSIBILI: FIDARSI DI UNA BANCA
di Luigi Maccallini 195

I FONDAMENTI DEL RAPPORTO FIDUCIARIO TRA IMPRESA E CONSUMATORI
di Alessandro Mostaccio 206

PARTE TERZA: IL MUMM

I NUMERI DEL MUMM 213

LA BORSA DI STUDIO "GENNARO CUOMO" 214

PREMIO IMPRESA MUMM 216

I DIPLOMATI MUMM 218

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL MUMM 233

I VOLUMI DELLA COLLANA BEST IN CLASS 239

INTRODUZIONE
QUALE TUTELA PER IL CONSUMATORE NELLO SCENARIO DELLA COMUNICAZIONE DIGITALE?

di Alberto Mattiacci[*]

Premessa[1]

La tutela del consumatore è un tema di natura squisitamente giuridica che però, nella cornice della teoria sulla responsabilità d'impresa, acquisisce sempre più anche un valore economico-manageriale. È perciò fondamentale che un aspirante manager di marketing, nel suo percorso di acculturazione universitaria, prenda consapevolezza e coscienza della rilevanza e delle molte sfaccettature di questo importante aspetto della vita economica contemporanea.

Molti sono i territori nei quali il consumatore richiede di essere tutelato – dalla salubrità del prodotto, alla trasparenza dei prezzi, per citarne solo due. Non v'è dubbio, tuttavia, che il possente flusso di novità portato dalla digitalizzazione dell'economia e della vita delle persone, apra nuovi spazi di tutela per il consumatore. All'intersezione fra i due ambiti summenzionati, c'è la pubblicità, strumento principe delle relazioni competitive di mercato dell'impresa.

La tesi del presente saggio è che la tutela del consumatore, sia essa di tipo *diretto* – norme, regolamenti, eccetera – che *di mercato* – autodisciplina dei player – si esprima oggi nei confronti di un fenomeno, la pubblicità, cui le imprese guardano in modo nuovo e non solo per effetto della digitalizzazione dei media. A questo modo nuovo occorre guardare, al fine di concepire un quadro di tutela e autotutela efficace.

[*] Responsabile della Collana *Best in Class*, Professore Ordinario presso la *Sapienza* Università di Roma, Dipartimento CORIS, è Coordinatore del MUMM, Presidente della Società Italiana Marketing e Direttore Scientifico di EURISPES (www.albertomattiacci.it).

[1] Il testo riprende estesamente la relazione d'apertura tenuta dall'Autore al seminario *AgCom* "Autorità Pubblica e Autodisciplina. Gli strumenti di tutela nei digital media" in Roma, il 2 marzo 2017.

La relazione si snoda attraverso quattro blocchi concettuali:

1. L'*advertising* come strumento dell'investimento di marketing dell'impresa;
2. Il *paradigm shift* intervenuto nei modelli di mercato *consumer*;
3. La mappa delle nuove *parole-chiave* del rapporto impresa-consumatore, legate alla rivoluzione digitale e alla tendenza alla *sobrietà* post-consumistica;
4. Il ruolo dell'advertising nel modello di marketing emergente.

Le conclusioni sottolineano tre aspetti:

a) la consapevolezza di operare su un fenomeno il cui perimetro è – e sarà ancora per anni – in **costante ridefinizione**, pur non prevedendo il completo abbandono di alcune tradizionali strutture e meccanismi di funzionamento;
b) l'assoluta **predominanza della variabile tecnologica** nel guidare la discontinuità dei modelli di marketing e, quindi, del ruolo e governo della pubblicità commerciale;
c) la necessità/opportunità di armonizzare la **filosofia della tutela** diretta alle nuove logiche dominanti nel management dei mercati e ai nuovi profili di comportamento delle persone.

1. L'advertising come strumento dell'investimento di marketing dell'impresa

Nel contesto di mercato B2C, l'investimento pubblicitario indirizzato ai consumatori rientra nella classe del *Consumer Marketing* – ovvero di tutte le voci di spesa volte a sollecitare una risposta positiva, cognitiva e/o emozionale, dei consumatori *target* nei confronti dell'offerta commerciale di un dato *brand*.

Il *Consumer Marketing* si integra, a comporre il totale degli investimenti di marketing dell'impresa, con il *Trade Marketing* – ovvero tutte le voci di spesa volte a costruire una partnership commerciale sostenibile ed efficace con gli eventuali intermediari commerciali utilizzati.

Sebbene il *Consumer Marketing* sia la parte più evidente dell'attività di marketing delle imprese – una sorta di "punta dell'iceberg" – esso negli anni è divenuto relativamente meno strategico rispetto al *Trade Marketing* – parte predominante del "corpo dell'iceberg".

La causa risiede nella dinamica dei mercati consumer ed è un fatto da ritenersi, nel medio termine, strutturale.

QUALCHE DATO

Fatto 100 l'investimento complessivo di marketing delle imprese industriali, relativamente al comparto FMCG[2], si è avuto questo cambiamento[3]:

(2008) Consumer 64,7% Trade 35,3%

(2020) Consumer 45,6% Trade 54,4%

Ciò significa, ai fini della presente relazione, che parlando di pubblicità ci concentriamo su un'attività che è meno decisiva di un tempo nel generare le vendite di marca. Questi dati sono il riscontro di un cambiamento del paradigma in atto nei mercati consumer del quale daremo conto al punto successivo. Ciò posto, la pubblicità è oggetto economicamente rilevante per l'investitore, relativamente a due aspetti peculiari:

a) il *messaggio*, ovvero la codificazione del contenuto informativo (*awareness*) e persuasivo (*appeal*);
b) la *formula di gestione*, ovvero la scelta del mix – di strumenti, mezzi e veicoli – nel quale inserire il messaggio codificato (dimensione spaziale) e della frequenza e intensità della sua ripetizione (dimensione temporale).

Il secondo aspetto è quello economicamente più rilevante e, come noto, esprime:

a) una filiera del terziario avanzato, che possiamo definire *Integrated Communication System* – composta da player come i centri media, le agenzie, eccetera;
b) i flussi finanziari più rilevanti;
c) un sistema di metriche specifico – *GRP, Gross Rating Point, CR Click Rate*, eccetera – usato per la valorizzazione degli investimenti, nel tentativo di valutare la loro efficienza ed efficacia.

2. Il *paradigm shift* intervenuto nei modelli di mercato *consumer*

Rispetto all'epoca *pre-digitale* – orientativamente collocabile prima dell'intervallo temporale compreso fra il 1994 e il 2007[4] – i mercati consumer sono radicalmente differenti da come appaiono oggi. Molti segnali lasciano supporre che i mercati di domani saranno altrettanto differenti da quelli di oggi. Siamo, cioè, nell'intervallo fra un mondo che non è più e uno che ancora non è.

[2] *FMCG Fast Moving Consumer Goods,* in italiano beni di Largo Consumo (alimentari, bevande, prodotti per la cura e pulizia della casa e persona). Fonte: Cermes, 2016.

[3] Nel 2017 il rapporto è: Consumer 48,5%, Trade 51,5%. Fonte: REM Lab, Università Cattolica

[4] Il 1994 è l'anno di fondazione di Amazon e quello di accensione del primo banner (AT&T su Wired), il 2007 l'anno del lancio del primo modello dell'*iPhone* della Apple. In questo intervallo si collocano, nel 1998 la fondazione di Google e, nel 2004, quella di Facebook.

I – Dal mondo che non è più a oggi

Il passaggio fra il vecchio modello e l'attuale è legato sostanzialmente a quattro macro-fattori:

a) *globalizzazione* dei mercati, con proliferazione delle marche e dei prodotti accessibili alla massa ed esplosione delle nicchie;
b) primi effetti di *digitalizzazione di massa*, grazie alla maturazione delle *tecnologie di base abilitanti*, alla diffusione dei device *digitali*, alla moltiplicazione e democratizzazione delle *applicazioni informatiche*;
c) progressiva *saturazione* della domanda per gran parte delle categorie *consumer*;
d) crisi della *classe media* nelle società occidentali.

Non è più: un modello di marketing dove il consumatore è un soggetto sostanzialmente passivo, esposto a flussi di comunicazione *one-to-many* eterodiretti (*Consumer Marketing*) e abbastanza condizionabile sul luogo di acquisto attraverso un'adeguata esposizione delle offerte e la collaborazione del rivenditore (*Trade Marketing*).

Non è più il contesto nel quale le asimmetrie informative giocano a favore del sistema di offerta (produzione e distribuzione).

Non è più il contesto nel quale il *consumismo* – alveo antropologico-culturale favorevole al pieno esperirsi degli effetti della pubblicità – si è affermato e consolidato.

QUALCHE DATO
Il mercato della comunicazione ha patito una contrazione del 35%:
(2009) circa 10 miliardi di euro
(2016) 6,5 miliardi di euro

Non è solo colpa della crisi economica, dato che la ricchezza delle famiglie è diminuita nello stesso arco temporale del 6%[5].

È già un contesto industriale in contrazione, nel quale le imprese razionalizzano gli investimenti in Consumer Marketing privilegiando la sperimentazione dell'ecosistema digitale e forme di comunicazione *one-to-few*.

È già un quadro di mercato in cui il consumatore è informato, pretende interazione e trasparenza, acquisisce consapevolezza della propria centralità e

[5] In estrema sintesi la contrazione appare strutturale e non meramente congiunturale. Ciò è dovuto in sintesi, al concomitante maturare di due fenomeni: (i) l'avvento della rivoluzione digitale e (ii) il cambio di comportamento degli attori (le imprese, modificando il modello di contatto informativo e persuasivo; i consumatori modificando percorsi di scelta e modelli di consumo). Fonte: IAB.

dell'essere risorsa scarsa. Diminuisce la criticità, in sostanza, del tradizionale status di *asimmetrie informative* che condizionava le relazioni di scambio.

È già in atto un profondo ridisegno della filiera della comunicazione, con effetti strutturanti sui *business model* e sul grado di concentrazione industriale di diversi comparti. In tutto ciò l'Italia è nella posizione, passiva, di *follower*.

QUALCHE DATO

L'Italia ha perduto, fra il 2007 e il 2015, circa 3 miliardi di euro in investimenti pubblicitari (-29%)[6]

Nel medesimo arco temporale:

Francia: – 10%

Germania: – 2%

UK: +14%

II – Dal mondo di oggi a quello che ancora non è

Il passaggio dal modello attuale a quello del domani sarà probabilmente guidato da quattro elementi:

e) possibile *razionalizzazione dell'offerta* in molte categorie merceologiche, con riduzione della sovra-offerta da proliferazione;
f) sicura evoluzione e diffusione delle tecnologie abilitanti, come *Cloud Computing, Big Data, IoT* e della copertura di rete a banda larga;
g) ridisegno strutturale delle *reti distributive* su base *phy-gital* (*physical* e *digital*) e nuova divisione del lavoro lungo la filiera produzione-distribuzione-consumo;
h) ulteriore *re-ingegnerizzazione* della filiera della comunicazione, con concentrazioni aziendali – già avvenute per le agenzie di pubblicità – da un lato e consistente iper-segmentazione specialistica dall'altro – nascita di *player* specialisti verticali. Probabile crescita degli investimenti nella componente *owned* (strumenti aziendali di contatto) a discapito di quella *paid* (strumenti di inserzione all'interno di contesti editoriali altrui).

Sarà certamente un mondo in cui l'idea lineare del canale – distributivo e comunicativo – avrà definitivamente lasciato posto a una visione circolare del contatto con la *persona* (termine che sostituirà quello di *consumatore*) che organizza diversamente le relazioni di mercato. Questa visione, ad oggi già fatta propria dai player più avanzati, diverrà *mainstream* nel corso dei prossimi anni.

Sarà certamente un mondo ad alta intensità di dati, con flussi *two-way* (dalla domanda all'offerta e viceversa) e *peer-to-peer* fra persone, dove la capacità dei brand di generare fiducia sarà decisiva e premiata/sanzionata da *social rating* probabilmente su piattaforme di messaggistica. Anche questo status,

[6] Fonte: Mindshare, 2016.

che è già una realtà in alcuni casi-pilota, diverrà *mainstream* in un arco temporale non lungo.

Sarà probabilmente presente una diversa filiera della comunicazione, più ricca di attori, ulteriormente frammentata nelle competenze necessarie, più articolata nei prodotti di comunicazione, con una redistribuzione delle risorse e una crescita di rilevanza degli *IT provider*.

Sarà probabilmente un consumatore capace di delegare ai propri *device* personali – *tag* personali identificativi, *chatbot* di interfaccia naturale – la cura delle attività di acquisto/approvvigionamento, la selezione dei messaggi commerciali, lo *scouting* delle esperienze di consumo più gratificanti.

QUALCHE DATO
Nel 2016 Internet Advertising è cresciuto, in aggregato, del 9% sul 2015[7]
Valore stimato: 2,36 miliardi di euro
Crescita media UE: +13%
Peso su totale mercato adv. Italia: 30% (secondo solo alla Tv)
Concentrazione Investimenti: gli OTT coprono il 68% del totale

Il nuovo scenario disegna un panorama di comunicazione che aggiunge alla base *broadcast* (*one-to-many*) modelli *narrowcast* e *one-to-one* che hanno un'importante novità tecnica: tecnicamente ogni banner, ogni pagina, ogni oggetto mostrato si riferisce a una determinata sessione tra un determinato *device* e uno o più determinati *server*.

Questo aspetto ha rilevantissime conseguenze sul piano distributivo, oltre che comunicativo, forse ancora più dirompenti e declassa nel percepito collettivo, probabilmente per sempre, il tema della privacy a un rango inferiore.

3. La mappa delle nuove parole-chiave del rapporto impresa-mercato

Le parole sono i mattoni dei pensieri e delle azioni. Nelle parole che compongono il gergo tecnico di un'attività risiedono la natura dei fenomeni da governare, le logiche dominanti che ne guidano gli attori, i modelli economici prevalenti.

III – Il mondo che non è più

Il "vecchio" marketing e la "vecchia" pubblicità, realizzavano un gergo in cui i discorsi erano dominati da termini stretti derivati della tradizione novecentesca, quali:

[7] Fonte: IAB, 2016.

– Consumatore
– Above the line e Below the line
– Canali
– Marketing mix e Paradigma delle 4P
– Push e Pull Marketing
– Gross Rating Point, Copertura e frequenza
– Segmentazione e targeting
– Canvass

IV – Il mondo che è e che sarà

Nel gergo di oggi hanno già cittadinanza termini ed espressioni che certamente – se le ipotesi formulate al paragrafo precedente sono corrette – popoleranno il lessico del domani, quali:
– Persona
– PhyGital
– Paid, Owned ed Earned Media
– Touch Point
– Digital Metrics
– Big Data
– Customer Journey
– Customer Centricity
– Customer Experience
– Storytelling
– Engagement
– Multichannel – Omnichannel

Alcuni dei termini "nuovi" si aggiungono ai precedenti, altri si sostituiscono, segno della riconfigurazione del perimetro concettuale del Consumer Marketing e della posizione della comunicazione pubblicitaria. La contemporaneità ci trova infatti una condizione di convivenza fra:
a) comportamenti comunicativi ispirati al modello tradizionale;
b) comportamenti che innestano sperimentazioni "in vitro" sul *mainstream* tradizionale, per capire e apprendere ruoli, forme e regole della comunicazione pubblicitaria nelle nuove coordinate di mercato;
c) comportamenti esplorativi orientati a una innovazione spinta nella direzione *phygital*.

4. Il ruolo dell'Advertising nel modello emergente

È certo che il rinnovamento dei mercati, della comunicazione e, in quest'ambito, dei modelli di utilizzo della pubblicità, risiedono nella progressiva digita-

lizzazione della vita delle persone, riassumibile tecnicamente in un'espressione sola: *customer centricity*. Nella *customer centricity* convergeranno, nei prossimi anni, le attenzioni dei tecnici informatici e dei manager di mercato:

1. i tecnici informatici con l'obiettivo di rinforzare le tecnologie abilitanti, svilupparne gli applicativi in modo da ottimizzarne l'efficacia e l'economicità;
2. i manager di mercato con l'obiettivo di pervenire a nuovi modelli di approccio al mercato che organizzino la domanda *consumer* in modo efficiente. Sempre più la valutazione dell'efficacia degli investimenti di mercato sarà valutata in base a misure (*marketing metrics*) di natura tecnica (metriche digitali, risposte biometriche, ecc.).

In questo nuovo ed evolutivo contesto, le funzioni primarie proprie della pubblicità – *informazione* e *persuasione* – divengono contendibili, appannaggio, cioè, dell'intero ventaglio di strumenti di contatto fra i brand e le persone, i cosiddetti *touch point*.

Il mondo della pubblicità non è statico e, in risposta a questa sfida potenzialmente esiziale per i propri conti economici, ha risposto (cfr. punto 1):

a) sul piano del *messaggio*:
   - moltiplicando i formati digitali (*Idas*[8] formalizza sei macro generi, al loro interno ulteriormente disaggregati) e quindi le opzioni di creatività;
   - innovando le morfologie di contenuto (ad esempio il *native advertising*);
   - invadendo il perimetro di format editoriali non pubblicitari (ad esempio i documentari)
b) sul piano della *formula di gestione*:
   - rivedendo i modelli di business della filiera, per offrire efficienza negli acquisti degli spazi, a fronte di un'offerta cresciuta esponenzialmente in ampiezza e profondità (ad esempio con gli *AD Network*[9]);
   - innovando le logiche di acquisto delle inserzioni digitali, passando da una logica di spazio a una di target (ad esempio il *re-targeting* associato al *programmatic buying*);
   - aumentando il carattere "tecnico-scientifico" della professione, attraverso l'uso massiccio di dati e algoritmi predittivo/interpretativi.

In sostanza, la pubblicità tradizionale fa *branding* lasciando al *below the line* il compito di perfezionare "l'abbraccio comunicativo" del consumatore, in particolare con il concorso del punto vendita.

[8] *Italian Digital Advertising Standards* è la piattaforma che unisce le principali entità associative del mondo della comunicazione italiana.

[9] È interessante notare, per dare un'idea di quanto dinamico e schizofrenico sia il rinnovamento in questo comparto, che convivono realtà che considerano gli AD Network già superati, e realtà che lavorano ancora "con i metodi di una volta".

QUALCHE DATO
Il *programmatic advertising* è in grande crescita[10]:
+32% fra il 2016 e il 2015
310 milioni di euro
23% sul totale degli investimenti in display
13% sul totale investimenti Internet Adv

Il modello emergente di comunicazione mischia obiettivi, canali e strumenti in un mix in continua evoluzione, ancora lontano dall'aver raggiunto modellizzazioni compiute come quelle del modello tradizionale.

L'impressione generale è che la digitalizzazione abbia già portato a emergere tre punti critici:

1. *Intensità*: un ulteriore accrescimento della pressione commerciale *latu sensu* sulle persone;
2. *Invasività*: un accrescimento della capacità di personalizzare l'approccio commerciale, grazie ai dati prodotti dai comportamenti digitali;
3. *Confusione*: l'abbassamento delle barriere di senso fra contenuti editoriali, spazi di approvvigionamento e messaggio pubblicitario.

Tutto ciò non farà che crescere nei prossimi anni, sebbene in qualità ancora differenti, anche per effetto delle nuove applicazioni oggi allo stadio sperimentale (come i *chatbot*). Ne risulta una accresciuta necessità di tutela per la persona, tanto maggiore quanto minore sia la dotazione cognitiva dell'individuo, da esprimersi sia attraverso forme dirette che indirette.

QUALCHE DATO
Le strategie di autodifesa dalla pubblicità digitale interessano:
13% di utenti unici
15% di pagine viste
Le ragioni: format troppo invasivi; eccessivo affollamento; eccessiva frequenza; rallentamento funzionale del device[11]

5. Conclusioni

In conclusione, il quadro che abbiamo dinnanzi è estremamente fluido, esposto a innovazioni continue – prevalentemente esogene – sia tecnologiche che di management di mercato.

Guardando al medio termine, la pubblicità resterà ancora l'asse centrale della comunicazione *broadcast* dei brand, ma dovrà condividere, probabil-

[10] Fonte: IAB, 2016.
[11] Ultima rilevazione disponibile: novembre 2016, Fonte: IDAS.