



IULM

**RAPPORTO**  
**2019**  
SULLA  
**COMUNICAZIONE**  
**D'IMPRESA**

FRANCOANGELI





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



**IULM**

**RAPPORTO**  
**2019**  
SULLA  
**COMUNICAZIONE**  
**D'IMPRESA**

A CURA DI VANNI CODELUPPI  
E MARIA ANGELA POLESANA

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 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](http://www.francoangeli.it)*

*A Giampaolo Fabris*



---

# Indice

**Introduzione** pag. 9

**Prima parte**  
**Lo scenario di cambiamento**

- 1. L'universo comunicazione e i suoi mercati,**  
di *Luca Barbarito* » 13
- 2. I numeri dei mercati della comunicazione,**  
di *Luca Barbarito* » 27
- 3. Come cambia la comunicazione,**  
di *Maria Angela Polesana* » 44
- 4. Dove stiamo andando: digitalizzazione  
e omnicanalità,** di *Guido Di Fraia* » 61

**Seconda parte**  
**La comunicazione d'impresa nel 2018**

- 5. Comunicazione di marketing** » 75
- A. Pubblicità, di *Vanni Codeluppi* » 75
- B. L'uso dei social media da parte delle aziende italiane:  
una comunicazione strategica ancora da costruire,  
di *Elisabetta Risi e Guido Di Fraia* » 86
- C. Punti vendita e luoghi fisici, di *Francesco Massara* » 106
- D. Comunicazione di vendita, di *Daniela Corsaro* » 116

- 6. Lo stato dell'arte e le tendenze della comunicazione strategica in Italia**, di *Stefania Romenti* pag. 129
- 7. Comunicazione interna e relazioni organizzative**, di *Alessandra Mazzei* » 150
- 8. Dinamiche evolutive del settore della comunicazione d'impresa**, di *Mario Abis* » 165

**Terza parte**  
**Che cosa arriva ai consumatori**

- 9. Un'indagine sulla percezione della comunicazione d'impresa**, di *Mauro Ferraresi* » 175

---

# Introduzione

L'Università IULM ha festeggiato nel 2018 il suo cinquantesimo compleanno. Nello stesso anno ha festeggiato anche i 25 anni del suo corso di laurea in *Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche*. Un corso di laurea che è stato il primo in Italia a sviluppare un'attività didattica e di ricerca sulle articolate forme di comunicazione prodotte dalle imprese. Nell'occasione di questi anniversari, la Facoltà di *Comunicazione, relazioni pubbliche e pubblicità* dell'Università IULM ha voluto utilizzare le competenze sviluppate grazie all'attività svolta sinora, per tentare d'interpretare il mondo italiano della comunicazione d'impresa. Un mondo complesso e in rapida evoluzione, ma, proprio per questo motivo, che necessita di uno sforzo teso a meglio comprenderlo. L'Università IULM, pertanto, ha finanziato con i fondi speciali d'Ateneo la realizzazione di un volume avente come principale obiettivo l'analisi di tutto quello che è accaduto in Italia nell'ambito della comunicazione d'impresa nel corso dell'anno 2018.

Il lettore ha ora davanti agli occhi un volume suddiviso in tre parti. Nella prima viene presentato l'ambito della comunicazione d'impresa così come si configura attualmente in Italia, anche tenendo conto dei processi di cambiamento relativi al contesto sociale e tecnologico in cui opera. Si tratta di una parte di scenario, che ha una natura introduttiva. La seconda parte, invece, entra più direttamente all'interno del funzionamento della comunicazione d'impresa, mettendo a fuoco con l'impiego di competenze professionali e accademiche l'evoluzione della comunicazione in Italia nel 2018. La terza parte, infine, tratta un aspetto che viene solitamente trascurato, ma che a nostro avviso dev'essere considerato particolarmente rilevante. Riteniamo infatti che sia fondamentale cercare di capire quali sono i risultati dei notevoli investimenti e dell'intenso sforzo di comunicazione che viene effettuato dalle imprese. Abbiamo perciò realizzato un'apposita indagine empirica allo scopo di misurare cosa pensino gli italiani della

grande quantità di messaggi che vengono loro quotidianamente inviati dalle imprese.

Per realizzare il presente volume sono state utilizzate molteplici fonti. Innanzitutto, i numerosi dati che erano già stati prodotti in Italia da parte di diversi soggetti e che per l'occasione sono stati appositamente rintracciati, selezionati, organizzati e interpretati. Poi i dati prodotti da alcuni Osservatori sui diversi aspetti della comunicazione d'impresa, che sono stati da tempo organizzati e sviluppati da parte di docenti dell'Università IULM. Infine, i dati appositamente forniti a questo rapporto da un'indagine empirica che è stata realizzata dall'Università IULM in collaborazione con la società IPSOS Italia.

Alla realizzazione del volume hanno collaborato principalmente parecchi docenti di ruolo dell'Università IULM, ma anche numerosi professionisti che da anni collaborano all'attività didattica e di ricerca di tale università. Li ringraziamo per l'impegno profuso nel volume e li indicheremo specificamente nei singoli contributi.

---

Prima parte

Lo scenario di cambiamento



---

# 1. L'universo comunicazione e i suoi mercati

di *Luca Barbarito*

Comunicare è facile. Impariamo a farlo presto e da soli, senza bisogno di frequentare nessun corso. Quando cresciamo però ci accorgiamo che ci sono comunicazioni che non dicono nulla e, al contrario, ci sono modalità di comunicazione che pur senza l'uso di parole possono essere molto profonde, efficaci ed avvicinarci moltissimo agli altri: la musica, la poesia, gli sguardi, un profondo silenzio o la pubblicità ed i suoi segni sono esempi di comunicazione. Ci accorgiamo allora che la questione è forse un po' più complicata di quanto non pensassimo inizialmente.

La comunicazione ha cominciato ad essere studiata sin dal tempo dei filosofi greci, ma oggi la tecnologia ha ulteriormente complicato le cose aggiungendo molti modi diversi di comunicare. I giornali, il telefono, la radio, la televisione, il cinema, la musica, la pubblicità, i social network, i motori di ricerca, Internet, le banche dati, i musei sono esempi di mercati in cui alcuni soggetti scambiano tra di loro informazioni e dunque comunicano. Ma come fare un poco di ordine tra tutti questi diversi modi di comunicare, che oggi danno anche luogo a diversi mercati in cui il valore economico generato dallo scambio di informazioni è molto rilevante?

Il primo passo potrebbe essere quello di definire dei sottoinsiemi dell'universo "comunicazione" caratterizzati da una maggiore omogeneità interna tra i soggetti che comunicano, il mezzo di comunicazione utilizzato ed il contenuto della comunicazione stessa.

La figura 1 illustra che, come spesso avviene anche in altri tipi di scienze, un primo modo di fare ordine all'interno di un fenomeno complesso è quello di classificare una varietà di fenomeni in sottogruppi simili tra di loro, per cercare successivamente di studiarne ciascuno più dettagliatamente.

**Fig. 1 - I possibili mercati della comunicazione**



Ritorniamo allora ai criteri utilizzati per individuare i singoli mercati e definiamone con più precisione le tipologie: soggetti della comunicazione, mezzi o piattaforme utilizzate e contenuti della comunicazione. La tabella successiva ci illustra alcuni esempi delle principali categorie di soggetti, mezzi e contenuti.

**Tab. 1 - I criteri di classificazione dei mercati della comunicazione**

	<b>Esempi</b>
<b>Soggetti</b>	Individui, imprese, lavoratori, istituzioni (musei, università, enti locali, governo...) ecc.
<b>Mezzi o piattaforme</b>	Internet (siti, e-mail), telefonia, stampa quotidiana, stampa periodica, editoria libraria, organizzazione di spettacoli teatrali, organizzazione di concerti, musei, affissione, televisione, radio, piattaforme di social network, organizzazione di eventi, industria cinematografica ecc.
<b>Contenuti</b>	Romanzi, saggi, opere musicali, opere d'arte, informazione di cronaca, informazione di approfondimento e opinioni, notizie personali, informazione di prodotto, informazione di marca, opinioni politiche, informazioni tecniche, informazioni sul funzionamento di un processo produttivo (comunicazione interna), banche dati ecc.

È da osservare che i nomi che diamo per definire i diversi fenomeni della comunicazione derivano principalmente dai mezzi (ad esempio: Internet, i social network, i giornali, la televisione, il telefono), qualche volta dai contenuti (la musica, le opere liriche) e solo più raramente da uno dei soggetti che comunicano (la comunicazione pubblica, la comunicazione di brand, la comunicazione interna).

Da un punto di vista economico, questi fenomeni costituiscono degli specifici mercati che hanno un valore economico, generano occupazione, hanno spesso una precisa regolamentazione giuridica e sono soggetti a una evoluzione tecnologica in grado di modificare rapidamente sia la rilevanza degli attori in gioco, sia le abitudini e i comportamenti dei soggetti che li usano. Certamente in questi ultimi vent'anni la tecnologia ha cambiato profondamente questi mercati, che prima erano più "ordinati" e classificabili attraverso quelli che venivano e vengono tuttora chiamati i media classici: i giornali, i periodici, la televisione, la radio, le affissioni. I mezzi classici sono ancora importanti, ma sono stati rivoluzionati dalla tecnologia, che ha confuso quelli che erano dei precisi confini settoriali fino a poco tempo fa. Per fare un esempio possiamo pensare ai podcast o a Netflix. Sono rispettivamente da inserire nella radio e nella televisione? Oppure vanno messi assieme nel nuovo mezzo "Internet"? La risposta forse più precisa, se volessimo studiare la concorrenza in questi mercati, è quella per cui i singoli mercati della radio e della televisione hanno modificato i propri confini esterni includendo nuovi prodotti (mezzi) che non sono stretti sostituti del prodotto principale, ma che sono certamente in grado di condizionare il mercato del prodotto principale. Il "nuovo" mercato andrebbe studiato identificando degli spazi figurati in cui i prodotti nuovi sono accanto a quelli vecchi, ma occupano spazi diversi in un'analisi competitiva interna.

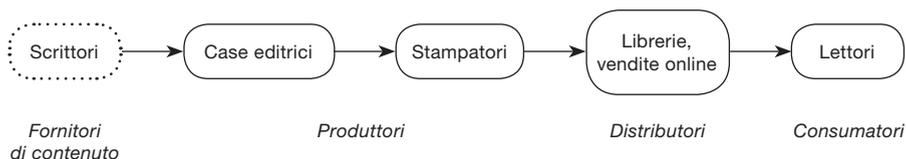
I cambiamenti in questi mercati non sono interpretabili solo alla luce degli strumenti a disposizione degli economisti, ma inevitabilmente necessitano di più strumenti scientifici per essere compresi: oltre all'economia certamente anche la sociologia, la psicologia, il marketing, l'ingegneria e gli studi sulla comunicazione devono essere utilizzati per orientarsi in una possibile interpretazione di ciò che vediamo ogni giorno. È evidente che questi cambiamenti hanno anche dei riflessi sull'evoluzione culturale della società e delle persone, che non sono certamente indifferenti ai modi in cui avviene la comunicazione.

Ritorniamo però al nostro problema principale di classificazione dei diversi mercati presenti in questo universo della comunicazione. A questo proposito, l'economia dei media ha mostrato uno strumento interpretativo, quello dei *multi sided markets* o mercati a più facce, che può essere la chiave interpretativa di questo universo. Ma cosa sono i mercati a due facce o più facce?

Dobbiamo fare due passi indietro e ricordare che tradizionalmente gli economisti studiano i mercati attraverso dei modelli. Il più semplice di questi è il modello della domanda e dell'offerta. Possiamo interpretare il mercato come il luogo figurato in cui si incontrano una domanda e un'offerta. La domanda è costituita dai consumatori che desiderano acquistare un prodotto (ad esempio scarpe o automobili) e l'offerta dalle imprese che lo producono. Se pensiamo a ognuno dei mercati della comunicazione sopra citati, osserviamo che non sono tutti riconducibili a un modello del genere. Ad esempio nella televisione commerciale o nei social network non c'è chiaramente un soggetto che offre il prodotto e un altro che lo acquista, come avviene invece nel mercato delle scarpe o delle automobili.

Un secondo ulteriore modello utilizzabile potrebbe essere allora quello della filiera produttiva, che ha il pregio di scomporre il processo produttivo di offerta in più fasi o stadi in cui operano soggetti diversi. Ad esempio nella figura 2 potremmo rappresentare il mercato dell'editoria libraria, in cui il processo di offerta è suddiviso tra gli editori, gli stampatori e i distributori. Gli editori tuttavia acquistano i contenuti da altri soggetti: gli scrittori.

**Fig. 2 - La filiera dell'editoria libraria**



Le filiere nascono quando un processo di offerta diventa più complicato ed articolato e per questo richiede specializzazioni diverse svolte da soggetti diversi. Nell'esempio precedente molti scrittori di successo non sarebbero arrivati ad un vasto mercato di lettori se non accompagnati dalla struttura di offerta sopra descritta. Il mercato musicale o quello del cinema, oltre che quello dell'editoria libraria, possono essere ben descritti attraverso le filiere produttive. Le filiere sono dunque degli strumenti che hanno arricchito il processo di analisi dei mercati dei media e, ad esempio, hanno aiutato a capire che, con la diffusione delle tecnologie digitali, nel processo di offerta è aumentato progressivamente il potere della distribuzione rispetto a vent'anni fa, in cui era la produzione il cuore delle fiere musicali, editoriali e del cinema. Moltissime di queste industrie sono state assolutamente rivoluzionate dall'avvento di nuovi operatori che si sono collocati nella

fase di distribuzione dei contenuti. Apple e Spotify nella musica, Amazon nell'editoria libraria, Netflix nel cinema. Ma, ancora, le filiere non sono un modello per studiare tutte le industrie sopra esemplificate. Tutte le industrie della comunicazione in cui i modelli di business sono sostenuti dalla pubblicità non si adattano a interpretazioni attraverso filiere produttive: i giornali, i periodici, la televisione commerciale, la radio sono degli esempi. Come possiamo collocare il ruolo degli inserzionisti pubblicitari nella filiera? Un inserzionista non è solo un fornitore di una parte del contenuto di un prodotto finale, come potrebbe essere invece il fornitore di alluminio per una casa automobilistica o di cuoio per un'impresa che produce scarpe. È chiaro che il legame tra contenuto informativo della comunicazione e inserzione è importante e che per l'efficacia di entrambi è opportuno un coordinamento tra i due. Ma la cosa più rilevante che emerge da un'analisi della tipologia di mercato di questi mezzi è che non è più chiaro quale sia la domanda. Ad esempio, per un giornale o per un'impresa televisiva qual è la vera domanda: quella dell'inserzionista che paga per la pubblicità (tutti o parte dei ricavi vengono da lui) o quella dei telespettatori o dei lettori che pagano (più o meno) per il contenuto?

Altri mercati poi sfuggono a questa chiave interpretativa: ad esempio, i social network o la telefonia non hanno dei veri e propri soggetti che comunicano (produttori) e altri che ricevono (consumatori). Ogni soggetto può essere contemporaneamente sorgente o destinatario della trasmissione di un contenuto autoprodotta. La filiera non avrebbe allora una direzione univoca dalla produzione al consumo.

Ecco che la teoria economica ha dovuto inventare un ulteriore modello che si possa adattare sia ai casi precedenti sia a questi ultimi. Sono i modelli dei mercati a più facce (o versanti). In questi modelli c'è una piattaforma centrale (mezzo) costituita da attori che controllano la tecnologia di trasmissione della comunicazione: ad esempio Facebook, le imprese televisive o quelle editoriali (carta stampata). In secondo luogo possono esserci sia un fornitore di contenuto editoriale, sia un'impresa che svolge il ruolo di fornitore di un contenuto pubblicitario (in senso ampio). Infine, ci sono i soggetti destinatari di una o entrambe le comunicazioni, che sono normalmente i consumatori finali. Per consumatore in questo caso intendiamo il fruitore del contenuto (lettore, spettatore...). In alcuni casi, come la telefonia o i social network, i consumatori sono contemporaneamente sia i produttori sia i fruitori di contenuti che sono, in questo caso, autoprodotti dagli stessi utenti.

Nella tabella 2 vediamo degli esempi di mercati, inseriti in questo modello di mercato a più (tre) facce o versanti.

**Fig. 3 - Un mercato a tre facce**



**Tab. 2 - Esempi di mercati della comunicazione nei mercati a più (tre) facce**

<b>Mezzo o piattaforma</b>	<b>Fornitore del contenuto editoriale</b>	<b>Inserzionista: fornitore del contenuto pubblicitario</b>	<b>Consumatori</b>
Social network	Giornali (raramente), YouTube, altri siti, contenuti autoprodotti dagli utenti	Imprese	Consumatori
Telefono	Contenuti autoprodotti dagli utenti	Imprese, consumatori	Imprese, consumatori
Messaggistica (WhatsApp, Instagram)	Contenuti autoprodotti dagli utenti	Imprese	Consumatori
Televisione	Case di produzione, industria cinematografica, contenuti autoprodotti	Imprese	Consumatori
Radio	Industria discografica, notizie	Imprese	Consumatori
Teatro	Compagnie teatrali		Consumatori
Opera lirica	Esecutori, contenuti autoprodotti, orchestre		Consumatori
Musica	Editori musicali, case discografiche, titolari dei diritti		Consumatori

Ma qual è la particolarità di un mercato a più facce rispetto ad esempio ad una filiera? La particolarità è che il mezzo non è un semplice miscelatore di contenuti editoriali e di contenuti pubblicitari. Se così fosse sarebbe sufficiente un'interpretazione attraverso una filiera in cui uno stadio (il mezzo) acquista input produttivi da due diversi tipi di fornitori (di contenuti editoriali e di contenuti pubblicitari) i cui prodotti deve combinare tra loro, organizzando un palinsesto che li distribuisca entrambi.

In un mercato a due o più facce le cose si complicano un poco per la presenza di un fenomeno che gli economisti chiamano esternalità. Le esternalità sono effetti "aggiuntivi" (o ulteriori) rispetto a quelli associati alla produzione o al consumo di un bene. Ad esempio, il primo effetto derivante dall'acquisto di un bene è quello di aumentare l'utilità del soggetto che lo consuma. Se acquisto un romanzo aumento la mia utilità per il piacere che ho di leggerlo. Ma per alcuni beni, se io divento consumatore aumento non solo la mia utilità ma anche quella di altri soggetti. Pensiamo ad un consumatore che fa uso di un network di messaggistica (scarica l'applicazione) o entra in un social network oppure ancora acquista un telefonino. In questi casi quando egli entra in "rete" non solo aumenta la propria utilità, ma anche quella degli altri soggetti, perché ora questi ultimi possono comunicare con lui e dunque il valore della loro già avvenuta affiliazione aumenta. Ecco che in questi casi parliamo di esternalità di rete, per intendere proprio quel fenomeno per cui l'aggiunta di un utente ad una rete genera un effetto "esterno", aggiuntivo e positivo anche per gli altri utenti. Si intuisce che questo meccanismo amplifica la diffusione dei network dimensionalmente più grandi e li fa crescere sempre più velocemente a discapito dei network dimensionalmente più piccoli, che sono invece meno attraenti per i nuovi consumatori. Quando si afferma un programma di messaggistica o un social network, è infatti molto difficile crearne un secondo di maggior successo. A volte, anche se il nuovo mezzo è funzionalmente e tecnologicamente più efficace del primo, potrebbe accadere che questo non riesca a sopravvivere e ad affermarsi nel mercato. Il caso del social network di Google, Google+, che dovrebbe chiudere nell'aprile 2019, ne è un esempio.

Le esternalità di rete sono un esempio di esternalità (diretta) positiva che riguarda uno stesso lato (side) di un mercato a più facce; vi sono però anche altre esternalità (indirette) positive, che possono verificarsi tra facce diverse di uno stesso mezzo o piattaforma. Ad esempio, se aumenta il numero di utenti di una rete televisiva, di un giornale o di un social network, il mezzo stesso potrà vendere spazi pubblicitari a un prezzo più alto e dunque si avrà un beneficio su una seconda domanda, costituita proprio dagli inserzionisti che sono, al pari dei fruitori, uno dei due tipi di domanda della piattaforma. In altre parole, un tipo di domanda influenza o genera una esternalità positiva anche sull'altro tipo di domanda.