

Strategia in pubblicità

Dall'intelligenza,
la magia

Marco
Lombardi e
Mindshare

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

Una collana di testi dinamici, dal taglio pragmatico e ricchi di casi. Ampio lo spettro delle tematiche trattate: dal branding all'advertising, dal content marketing ai new media, dalla comunicazione digitale ai progetti più innovativi di comunicazione non convenzionale. Libri aggiornati, per muoversi con competenza in un settore quanto mai creativo e in perpetuo cambiamento.

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.

Strategia in pubblicità

Dall'intelligenza,
la magia

Marco
Lombardi e
Mindshare

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2017, 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno										
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese.

<i>Prefazione</i> di Luca Pellegrini	15
<i>Ringraziamenti</i> di Marco Lombardi	19
<i>Ringraziamenti</i> di Roberto Binaghi	23
0. INTRODUZIONE. STRATEGIA E CREATIVITÀ.....	25
I. LE EVOLUZIONI IN CORSO.....	33
Premessa.....	33
1. La marca che parla.....	36
1.1 La marca funzionale (<i>soap-opera</i>).....	37
1.2 La marca aumentata (<i>love-story</i>).....	38
1.3 La marca totale (<i>brand-com</i>)	39
1.4 La <i>scorpion-brand</i>	48
1.5 Il dopo 2008: la marca senza paura.....	49
1.6 Chi è il vero utente della marca?.....	54
1.7 La difesa della reputazione della marca.....	57
2. Ingaggiare il nuovo mondo.....	59
2.1 Interruption & Repeat	59
2.1.1 Media Fragmentation.....	60
2.1.2 Attention Deficit&Anti-Spam	60
2.2 Engagement	61
2.2.1 Cohesion	61
2.2.2 Cultural Invention	62
2.2.3 Branded Content	63
3. Il poligono delle comunicazioni	64
3.1 Nascita, morte e resurrezione dell'account executive	69
4. Integrazione: la chiave per il futuro.....	73
5. Il lavoro di gruppo	77
5.1 Nascita di un gruppo.....	78
5.2 Gestione di un gruppo.....	78
5.3 Generare in gruppo.....	79
2. GLI EFFETTI DELLA PUBBLICITÀ	81
1. Due premesse	81

2.	Come funziona la pubblicità.	85
2.1	L'elaborazione della pubblicità.	87
2.1.1	I modelli classici lineari	88
2.1.2	I nuovi modelli: la non linearità.	91
2.1.3	Il modello futuro: l'intelligenza emotiva	96
2.2	L'apprendimento del discorso di marca	98
2.2.1	La conoscenza di marca	99
2.2.2	Il valore di marca.	101
2.3	L'effetto azione	110
2.3.1	Creare il punto di azione	111
3.	Un modello teorico e di misurazione	113
3.1	Brand genetics	114
3.1.1	La marca ad alta definizione	114
3.1.2	La marca come specie vivente	115
3.1.3	Il profilo genetico di una marca	118
3.1.4	Cambiamento o rafforzamento?	120
3.2	Lo stato di salute di una marca	122
3.2.1	Auxologia di una marca.	122
3.2.2	La forza di una marca	125
3.2.3	La personalità di marca	134
3.2.4	Il valore finanziario di una marca	137
4.	Conclusioni	139

3. LA STRATEGIA 140

1.	Le responsabilità dell'impresa	140
2.	L'importanza della comunicazione nell'ambito del marketing strategico	145
3.	Costruire una strategia pubblicitaria	146
3.1	Primo passo: l'analisi degli obiettivi di marketing	147
3.2	Il secondo passo: l'analisi situazionale	149
3.2.1	L'analisi del rapporto consumatore-prodotto	149
3.2.2	L'analisi della concorrenza	152
3.2.3	Le mappe percettive	153
3.2.4	La sintesi SWOT	156
3.3	Il terzo passo: la definizione del target	157
3.3.1	La variabile di consumo.	158
3.3.2	La variabile sociodemografica	161
3.3.3	La variabile psicografica.	161
3.4	Il quarto passo: la definizione dell'azione da ottenere da parte del target.	162
3.5	Il quinto passo: la definizione degli obiettivi pubblicitari	163
3.5.1	Stimolo della domanda primaria	164
3.5.2	Crescita della brand awareness	165
3.5.3	Miglioramento dell'immagine di marca	166
3.5.4	Aumento dell'intenzione d'acquisto	171
3.5.5	Rassicurazioni	172

3.6	Il sesto passo: la definizione del posizionamento di marca	173
3.6.1	Il territorio	173
3.6.2	Per chi	176
3.6.3	Il beneficio	179
3.7	Il settimo passo: : la strategia pubblicitaria	182
3.7.1	La copy strategy	182
3.7.2	Il copy brief	185
3.7.3	I consumer e cultural insight.	187
3.7.4	Due applicazioni di copy brief.	190
3.7.5	Il BrandKey e due applicazioni	196
4.	Brand portfolio e copy strategy.	198
4.1	Una marca, un prodotto	198
4.2	Una marca ombrello, più prodotti/sotto-marche.	199
4.3	Tanti prodotti/marche ed una marca ombrello (rovesciato)	202
5.	Giudicare la pubblicità	203
4.	IL CONTROLLO DELL'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE.	206
1.	La politica della ricerca	206
2.	Le tecniche di ricerca.	209
3.	Il valore del digitale	214
5.	LA GLOBALIZZAZIONE DELLA PUBBLICITÀ	216
1.	Le opzioni per l'impresa	216
2.	Le megabrand ed i benefici per l'impresa	220
3.	Il consumatore globale.	224
4.	L'armonizzazione	226
5.	Il primato dell'armonizzazione.	230
6.	LA PIANIFICAZIONE MEDIA: DALLA DEFINIZIONE DEL BUDGET ALLA MISURAZIONE DEI RISULTATI	234
1.	Definire il budget pubblicitario, di <i>Roberto Binaghi</i>	234
1.1	Premessa	234
1.2	L'approccio <i>top-down</i>	235
1.2.1	I concorrenti nel complesso	235
1.2.2	Il comportamento dei <i>key competitor</i>	235
1.2.3	Il metodo SOS/SOM.	235
1.3	L'approccio <i>bottom-up</i>	236
1.4	I metodi di riconciliazione	236
1.5	Il controllo flessibile del <i>budget</i>	237
2.	Progettare la strategia media, di <i>Barbara Dati</i>	237
2.1	Dove vogliamo arrivare: dagli obiettivi aziendali a quelli di comunicazione e media	239
2.2	L'analisi del contesto	241
2.2.1	L'analisi della brand e del prodotto/servizio.	242
2.2.2	L'analisi del mercato	242

2.2.3	Le attività dei competitor	243
2.2.4	Lo studio dei consumatori e non consumatori . . .	243
2.3	La Source of Business e il target di comunicazione	244
2.3.1	La definizione e l'analisi del target	244
2.3.2	La dieta mediatica del target e la scelta del media mix	247
2.4	La definizione dell'approccio strategico	251
2.4.1	La definizione della pressione ottimale.	252
2.4.2	Sinergie comunicative	257
2.4.3	Soglie minime di visibilità (o decili).	258
2.4.4	Quando comunicare? La fasatura temporale del piano	259
2.4.5	Dripping versus bursting.	260
2.4.6	La scelta dei contesti e dei formati della comunicazione	262
2.5	La realizzazione del piano	263
2.6	Gli strumenti a supporto delle decisioni strategiche	264
3.	Oltre la pubblicità tabellare: il content marketing, di <i>Alessandro Pastore</i>	265
3.1	Introduzione.	265
3.1.1	I nuovi scenari nuove competenze	266
3.1.2	Branded content marketing e branded content strategy	266
3.1.3	Il content marketing: da carosello ad oggi	267
3.1.4	L'evoluzione del content marketing	268
3.2	Gli influencer e i <i>content creator</i>	268
3.3	Il ruolo degli influencer nel <i>consumer journey</i>	270
3.4	La selezione e la scelta degli influencer.	271
3.5	Il prossimo futuro: gli <i>influencer</i> tra D2C e Avatar.	273
3.6	<i>Brand integration</i> : definizione e tipologie di attività	274
3.6.1	I Nutella al Festival di Sanremo	277
3.6.2	Aviva alla mostra dedicata allo street artist Banksy	277
3.6.3	Nike e gli eSports	277
3.6.4	Dove in "Amici" di Maria De Filippi	278
3.7	L'evoluzione della brand integration: dalla semplice visibilità statica all'interattività.	279
3.8	Next coming: quali tendenze future?	279
3.9	Definizione ed evoluzione del podcast	281
3.10	Il branded podcast	282
3.10.1	Le produzioni podcast.	282
3.11	La promozione del podcast.	283
4.	Pianificare la pubblicità, di <i>Roberto Binaghi, Erik Rosa</i>	284
4.1	La tv e gli altri mezzi off line: le regole del gioco	284
4.1.1	L'approccio tradizionale.	286
4.1.2	Approcci evoluti	287
4.2	Pianificare una campagna digitale.	288
4.2.1	Awareness	289
4.2.2	Engagement	289

4.2.3	Direct response	290
4.3	Pianificare il mobile	291
4.4	Pianificare il digital in modalità <i>full data driven</i>	292
4.4.1	I Dati di prima, seconda e terza parte	292
4.4.2	DMP e CPD: la macchina per utilizzare i dati	294
4.4.3	Prospecting e retargeting: intercettare potenziali clienti ed inseguirli a fin di bene	297
4.4.5	Creatività dinamiche	298
5.	Acquistare la pubblicità, di <i>Erik Rosa</i>	299
5.1	Premessa	299
5.2	Listini, sconti e <i>benchmark</i>	300
5.3	Le tipologie di acquisto del digital	302
5.3.1	Awareness e acquisti a CPM.	302
5.3.2	Engagement e acquisti a CPE e CPC	303
5.3.3	Direct response e acquisti a CPA/CPL.	304
5.4	Dalla reservation al programmatic	304
5.4.1	Come sta cambiando l'ecosistema di Planning & Buying	304
5.4.2	Acquisto in programmatic.	305
6.	Misurare i risultati di una campagna pubblicitaria, di <i>Marco Brusa</i>	306
6.1	KPI delle vendite: i modelli econometrici	307
6.2	I modelli di attribuzione.	310
6.3	KPI <i>awareness</i> : i <i>tracking</i> pubblicitari	312
6.4	Traffico sul sito internet: la <i>web analysis</i>	314
7.	L'effetto del Covid-19 sulla fruizione dei mezzi di comunicazione, di <i>Barbara Dati</i>	316
7.1	Introduzione.	316
7.2	Temporary, new, next e never normal.	319
7.3	Gli effetti sui mezzi di comunicazione.	320
7.3.1	L'ascolto della TV: dai canali tradizionali a quelli on-demand.	321
7.3.2	Il boom dei videogiochi.	323
7.3.3	L'ascolto della radio	324
7.3.4	Il fenomeno dei podcast.	326
7.3.5	Social network ed influencer	327
7.3.6	Altri media: cinema, OOH e stampa	330

APPENDICI

331

I. ANATOMIA, FISILOGIA (E UN PO' DI STORIA) DEI MEZZI	333
1. Digital first	333
1.1 Il motore <i>mobile</i> : la ricerca	334
1.2 Vie d'accesso e crocevia: i portali	336
1.3 I siti di news	336
1.4 Video sul web: YouTube e la nuova televisione	337
1.5 A ciascuno il suo: siti verticali e coda lunga	338
1.6 Il social web	339

1.7	Le notizie in tempo reale di Twitter	339
1.8	La potenza di Facebook.	341
1.9	L'Internet privato: la rivoluzione <i>mobile</i> e le app di messaggistica	343
1.10	Apparire o sparire, comunque esserci: Snapchat e la nuova Instagram.	345
1.11	Altre forme di socializzazione: LinkedIn e Pinterest.	347
1.12	Il successo di TikTok.	347
1.13	E-commerce: l'ascesa di Amazon	348
2.	Si può ancora dire tv?	349
2.1	Gli inizi	349
2.2	La tv si digitalizza e si moltiplica	351
2.3	I nove canali della tv generalista	352
2.4	I numeri delle tv digitali terrestri <i>free</i> : tv tematiche e a target	354
2.5	La pay TV	356
2.6	I canali di streaming ed <i>addressable</i>	356
3.	La radio nell'epoca dei social.	358
4.	Un salto al cinema	361
5.	La stampa alla sfida del digitale	362
5.1	La grande crisi	363
5.2	Dalla carta al nuovo sistema dei "Newsbrand"	363
6.	L'affissione, l'unico mezzo non editoriale	364
7.	Cosa ci riserva il futuro	365
7.1	Effetto ROPO.	366
7.2	Machine learning, chatbot e media dialogici	366
7.3	Voce, assistenti domestici e <i>Internet of Things</i> (IoT).	368
7.4	Realtà aumentata e realtà Virtuale.	370
7.5	Connected television.	372

2. LA RILEVAZIONE DELL'ASCOLTO SUI MEZZI DI COMUNICAZIONE 373

1.	Le Audi	373
1.1	Auditel	373
1.1.1	Come funziona la ricerca	374
1.1.2	Cosa viene misurato	376
1.1.3	Gli indicatori più rilevanti per gli investitori.	376
1.1.4	La rilevazione della fruizione di contenuti TV da device digitali: verso la Total Audience	377
1.1.5	Le nuove metriche relative alla fruizione di contenuti TV da device digitali	380
1.2	Audiweb	380
1.2.1	Come funziona la ricerca	380
1.2.2	Cosa non viene misurato da Audiweb	381
1.2.3	Gli indicatori più rilevanti per gli investitori.	382
1.2.4	Futuri sviluppi del progetto Audiweb	382
1.3	Radio Monitor	383
1.3.1	Audiradio, Radio Monitor e TER	383

1.3.2	La rilevazione del futuro	385
1.4	Le altre Audi	385
1.4.1	Audipress.	385
1.4.2	AudiOutdoor.	386
1.5	Fruizione per segmenti di popolazione: penetrazione e tempo speso giornaliero.	387
2.	Da ricerche media centriche a ricerche consumer-centriche . . .	389
2.1	TSSP di GFK.	389
2.2	Audience Origin di GroupM.	390
3.	IL CONTRIBUTO DEI FORMATI PUBBLICITARI NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA MEDIA	392
1.	I formati della tv.	393
2.	I formati del digital	394
2.1	L'online video.	395
2.2	Il video verticale su <i>mobile</i>	395
2.3	I formati audio	396
2.4	I banner standard IAB	396
2.5	I rich media	396
2.6	I formati display impattanti	397
2.7	Il native advertising	398
2.8	<i>E-mail</i> advertising	399
2.9	I formati della search.	400
2.10	Le estensioni della search	400
2.11	I formati del social: focus su Facebook.	401
2.10	I formati dei podcast	402
3.	I formati della radio	403
4.	I formati della stampa.	403
5.	I formati dell'esterna	404
4.	TREND DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICITARI IN ITALIA	406
	BIBLIOGRAFIA	408
	GLI AUTORI.	417

In memoria di Adriana

PREFAZIONE

di Luca Pellegrini

Il tema della marca ha assunto una centralità sempre più evidente nel marketing. Le scelte che la riguardano non sono più trattate in rapporto alle leve operative delle imprese, ma alla loro strategia di fondo, quella da cui dipende la costruzione e la gestione delle loro relazioni con il mercato, quindi, in definitiva, al modo stesso con cui si concettualizza il marketing. Nei tradizionali testi che introducono alla disciplina, diciamo in quello che ne è stato il capostipite, "il" Kotler, il tema del branding arrivava (e arriva tuttora) "tardi", nel momento di congiunzione tra marketing strategico e operativo, quando si parla della prima "P" del marketing mix, quella di prodotto, e si affronta il problema di trovare un nome per ciò che si propone al mercato. È l'approccio classico, nato e codificato nel largo consumo, che ha dato l'imprinting al marketing. Ogni prodotto deve avere un'identificazione distintiva, che testimoni la sua unicità, frutto di innovazione, che, almeno agli albori del largo consumo, era sostanziale e legata ad elementi funzionali. La marca era così il nome proprio in cui si materializzava questa identità che permetteva di distinguere un prodotto da quelli con una funzione d'uso simile, rendendo possibile comunicare al consumatore la sua esistenza e le sue caratteristiche. È evidente che questa concezione della marca è diventata del tutto inadeguata. Perché? Cosa è successo? Cosa ha determinato le trasformazioni radicali che hanno avuto i discorsi sulla marca?

È un percorso lungo, tutt'altro che lineare, ma che forse si può ricondurre ai profondi cambiamenti dei modi con cui le imprese tentano di soddisfare bisogni e desideri dei loro clienti. L'elementare politica di marca di un tempo è entrata in crisi quando è cominciata a venire meno l'identità fra marche e singoli prodotti. Quando, in altri termini, la spinta alla differenziazione dell'offerta ha fatto sì che diventasse sempre più difficile mantenere una loro stabile identità fisica e su questa base comunicarli. Per tre contemporanee tendenze:

- alla **varietà**: segmentazioni sempre più minute, fino al paradigma dell'*one-to-one*;
- alla **variabilità**: modifiche, spesso marginali, sempre più rapide;

- alle **estensioni** di portafoglio: tentativi di valorizzare i marchi in essere (il loro *reach*), utilizzandoli anche per altri prodotti che possono condividerne attributi stilistici, valoriali, comportamentali.

Se tutto ciò avviene, viene meno anche la possibilità di pensare alla marca in rapporto a un prodotto e ai suoi attributi elementari, e diventa inevitabile cominciare a identificarla con qualche cosa di più generale, che possa ricomprendere una varietà di offerta maggiore, in continuo cambiamento e spesso anche estesa su oggetti con funzioni lontane da quelle che aveva il bene che in origine veniva proposto con essa. In definitiva, in questo percorso diventa inevitabile cominciare a **connotare la marca con dimensioni più astratte, con dimensioni immateriali**.

Le componenti funzionali sono importanti, costituiscono un elemento che condiziona il *reach* della marca, ma non sono più sufficienti neanche per prodotti che ridefiniscono i paradigmi di un'intera categoria, rivoluzionandone gli attributi percepiti come essenziali, l'iPod per esempio. Un prodotto deve essere collocato in un sistema di valori, deve trovare una relazione rispetto ai comportamenti di chi lo consumerà. Chi lo propone è chiamato a esporsi, a dargli senso dentro alle pratiche di consumo di cui sarà un elemento più o meno rilevante, e la marca è lo strumento per farlo, perché diventa l'elemento di continuità che permette di fare riconoscere e spiegare varianti, modifiche ed estensioni di portafoglio.

Per molti versi è una tendenza che segue le predizioni di Maslow, che immaginava un progressivo spostamento da bisogni fisiologici a bisogni legati alla propria autorealizzazione. Ciò che forse era meno prevedibile è che questo percorso non si sarebbe compiuto solo attraverso un cambiamento dei prodotti consumati, con un aumento del peso di quelli che soddisfano bisogni di ordine superiore, ma con una ridefinizione degli attributi di tutti i beni e i servizi, anche di quelli più semplici, collocati nella parte più bassa di questa scala. Ed è proprio la marca che lo permette, diventando il supporto per fissare attorno a un prodotto queste immaterialità.

La controprova di questa **pervasività della marca**, dell'impossibilità di trovare un sistema di relazione fra chi offre un prodotto e il suo mercato al di fuori di una politica di marca, è costituita proprio dalle polemiche che questa crescente rilevanza ha suscitato. Le marche dei distributori, le cosiddette marche commerciali, che a molti sono apparse al loro inizio come strumenti contro la marca, sono diventate marche a tutti gli effetti, proposte con architetture e sintassi tanto complesse quanto quelle delle marche industriali a cui volevano sottrarre mercato. Quando Carrefour, nel lontano 1976, ha lanciato i suoi primi prodotti a marchio commerciale li ha aggressivamente chiamati "produits libres", liberi dai marchi dell'industria, ma se di catene si trattava, il consumatore non ha potuto che sostituire quelle dell'industria con quelle della distribuzione. Più di recente, Mujj è diventata famosa con i suoi negozi che si propongono con lo slogan "prodotti di qualità senza marchio". Appunto famosa, con un marchio ormai internazionalmente riconosciuto per la sua connotazione di minimalismo giapponese. Persino il luddismo anti-

marca, quello che si può riassumere nel fortunato libro di Naomi Klein, *No logo*, ha finito per essere identificato e riconoscibile con il titolo del libro, diventato così un vero e proprio brand. È davvero paradossale che ci sia ancora qualcuno che continui periodicamente a parlare della crisi della marca, riferendosi, di fatto, alla crisi di quelle che non hanno saputo fare fronte alle nuove piattaforme valoriali e comportamentali delle marche che nascevano.

La marca è dunque diventata il **paradigma centrale per qualunque forma di comunicazione**, le commodity non esistono più e non le vuole nessuno, come ci mostra la pubblicità del fustino Dash. In alcuni casi, che mostrano di nuovo quanto sia ormai imprescindibile la marca, esse hanno conquistato quote talmente elevate da poter essere definite, con un ossimoro, commodity di marca. In altri ancora, si identificano così profondamente con una categoria di prodotto da dover difendere, come nel caso di Nutella, la maiuscola che ne sottolinea il copyright quando entrano a fare parte dei vocabolari.

In questo percorso, che affiora continuamente in questo volume, l'associazione non più solo con prodotti innovativi, ma con valori e comportamenti ha reso la marca nello stesso tempo **più forte e più fragile**. È sì aumentata la sua rilevanza per i gruppi di consumatori per i quali è rilevante, ma con il rischio che se ne appropriino e la usino anche al di là di quanto desidera chi ne è proprietario. I valori e i comportamenti adottati diventano inoltre un vincolo, perché per essere credibile l'impresa vi si deve attenere in tutti i suoi comportamenti. Ancora, si riduce a poco a poco la distanza fra la marca e chi la usa: diventa mediatore culturale per esprimere valori, attitudini, credi; è valutata e giudicata; le sollecitazioni della comunicazione generano risposte dirette che comportano domande e richiedono risposte.

In definitiva, se il contenuto del brand diviene astratto, è inevitabile che si venga anzitutto a porre un problema di **coerenza** con i più generali contenuti che l'impresa si è data in termini di missione, di cultura e di comportamenti. L'impresa non si "nasconde" più dietro il suo portafoglio di marche, ma diventa lei stessa un prodotto. È un prodotto "sociale", che non può non dichiarare gli obiettivi che persegue – la sua missione –, il percorso che ha compiuto – la sua storia e la sua visione del futuro –, le caratteristiche dall'ambiente interno che genera la sua offerta – la sua cultura –, e il senso delle relazioni con quello esterno con cui cerca di relazionarsi – la comunità e gli impegni che con essa assume. Chi si muova su questa strada, a partire dal modello più tradizionale, deve affrontare aggiustamenti che consentano di dare forma unitaria a tutti questi elementi. Del resto, il modello del passato, di una marca come puro elemento di identificazione fattuale, aveva proprio questo vantaggio: era meno impegnativa, poteva limitarsi a promesse assai più facili da mantenere.

Comunicare la marca è quindi diventato molto più complicato e alla fine porta a una domanda: come si fa? La letteratura di impostazione più accademica ci propone modelli, ma non ci dice come renderli operativi.

Di converso, quella più orientata all'immediato della professione, ci descrive i processi operativi senza dirci con quali modelli attivarli. Questo libro di Marco Lombardi e Mindshare ha il grande pregio di aiutarci su entrambi i fronti. Risponde alla domanda di **come si fa oggi comunicazione**, guidandoci in un processo sempre più complesso e sfaccettato, dove le certezze di un tempo hanno lasciato spazio a una ricombinazione molto ampia di alternative. Lo fa cercando di dare anche **il senso di questa evoluzione**, non proponendo a chi vuole fare pubblicità ricette semplici, ma mostrando come si sono strutturati nel tempo i percorsi e come si definiscono le alternative a disposizione. I sempre più sofisticati processi operativi usati oggi per governare la comunicazione assumono così senso proprio a motivo della trasformazione che la marca ha vissuto e per la sua crescente importanza per il successo e la creazione di valore delle imprese.

I temi trattati nel libro sono così numerosi che qui non avrebbe senso nemmeno provare a riassumerli, ma ci sono tre questioni che meritano di essere almeno citate.

La prima riguarda un tema vecchio quanto la pubblicità, quello del difficile rapporto fra chi governa i processi di comunicazione delle imprese (incluse anche le agenzie) e chi è chiamato a fornire contenuti creativi. È una questione fondamentale che non può più essere trattata come in passato, quando **intuizione e creatività** finivano per essere una variabile esogena, magari rappresentata da un guru. Oggi esistono strumenti sempre più sofisticati per la verifica, sia in fase di costruzione dei messaggi sia nella valutazione ex-post, ed essi devono diventare parte del bagaglio di chi fa pubblicità, in particolare proprio di coloro che svolgono un ruolo creativo.

La seconda questione, di cui oggi tanto si discute, riguarda la **moltiplicazione dei canali** attraverso i quali la comunicazione raggiunge i suoi destinatari e la necessità di usarli in modo coerente e sinergico. Il mito di Madison Avenue è ormai molto lontano e la pervasività e vicinanza della marca porta a dover usare orizzontalmente un insieme di mezzi assai più ricco che in passato, dove spot destinati a milioni di soggetti si accompagnano a blog sulla rete e a iniziative di street marketing che avvicinano anche fisicamente la marca a piccoli segmenti di clienti.

La multicanalità introduce alla terza questione, quella della **globalizzazione** come contesto di riferimento per un numero sempre più grande di marche. Se la marca è un fenomeno sociale, la globalizzazione aggiunge un ulteriore elemento di complessità poiché i messaggi dovranno essere adattati alla sensibilità di comunità diverse senza perdere la loro dimensione identitaria fondamentale. Se la comunicazione è sempre stata un terreno affascinante oggi lo è ancora di più.

RINGRAZIAMENTI

di Marco Lombardi

Ecco una nuova edizione aggiornata del nostro manuale sulla strategia pubblicitaria; è il manuale gemello di quello sulla creatività. I due testi, un tempo uniti in un unico volume, vennero presentati alla fine del secolo scorso al Circolo della Stampa di Milano. Il titolo della conferenza era “*Cosa ci attende nel 2000?*”. Nulla di quanto detto in quell’occasione è di alcun interesse oggi. I cambiamenti sono stati tanti e molto veloci (ne parliamo nel primo capitolo) e hanno fatto nascere due esigenze. Da un lato il costante aggiornamento e dall’altro il rafforzamento delle basi del comunicare sempre valide e utilissime nel capire e adeguarsi ai continui cambiamenti. Stiamo andando su Marte e oltre ma la forza di gravità del nostro pianeta è sempre il punto di partenza.

La nostra è una **magia rigorosa**¹.

Dietro alla magia della creatività c’è sempre un pensiero rigoroso che tuttavia si ha sempre meno tempo di curare. Riflessione, aggiornamento e addestramento sono oggi rari, costretti da una professione sempre più specializzata, frammentata, competitiva, con pochi e decrescenti profitti. Manca inoltre una classe di docenti che abbiano una reale competenza maturata sul campo.

Web e mobile hanno inoltre arricchito e anche complicato lo scenario ma il valore di una grande idea strategica e creativa non è cambiato, sono cambiate e aumentate a dismisura le opportunità di esplorare e sfruttare un’idea. Il medium torna come *primus inter pares*²; dopo anni di monopolio assoluto della televisione oggi la pianificazione e l’acquisto dei media tornano ad essere una funzione strategica fondamentale.

Ecco quindi che abbiamo scelto di unire la nostra esperienza decennale in Young&Rubicam (ora VMLY&R) nel management e nel planning strategico con quella di chi ha saputo meglio d’altri interpretare la nuova realtà dei mezzi off e on line con tecnologia, innovazione e creatività nell’analisi dei dati, nella pianificazione e nell’acquisto. Ringraziamo **Roberto Binaghi** CEO di Mindshare Italia che ha saputo tradurre la sua

¹ Taylo J. e Hatch S. (2007), *Rigorous Magic*, Wiley&Sons, Chichester.

² Codeluppi V. (2011), *Il ritorno del medium*, FrancoAngeli, Milano.

preziosa esperienza in una nuova sezione fondamentale del manuale. Ringraziamo anche il team che Roberto ha voluto con sé in questo sforzo didattico.

L'appartenenza ad un'unica holding (VMLY&R e Mindshare sono di WPP, la più grande holding nei servizi di marketing integrati) ha facilitato lo sforzo nel produrre un manuale che, insieme a Roberto, vogliamo contenga tutte le conoscenze che i nostri giovani collaboratori dovrebbero avere.

Non avremmo potuto raccogliere il nostro materiale e le nostre idee senza la vicinanza e l'aiuto di quattro grandi planner della Y&R: Joe Plummer, Satish Korde, Jim Williams e Dominique Missoffe come anche di tutti i direttori creativi con i quali abbiamo lavorato (mi scuso per qualche sicura dimenticanza): Horst Blachian, Emanuele Pirella, Michele Götsche, Jed Falby, Raymond Gfeller, Daniele Cima, Daniele Ravenna, Nando Spinelli, Matteo Lamacchia, Mario Barbi, Gavino Sanna, Andrea Concato, Roberto Fiamenghi, Salvo Scibilia, Maurizio D'Adda, Giampiero Vigorelli, Aldo Cernuto, Roberto Pizzigoni, Vicky Gitto, Paolo Pollo, Marco Panareo. A loro va il nostro ringraziamento per averci inculcato il rispetto per l'idea creativa e per chi la produce.

Siamo riconoscenti verso gli azionisti e i manager Barilla, la marca che abbiamo seguito dall'inizio degli anni '70 e che più ci ha permesso di maturare convinzioni e aperture; siamo anche riconoscenti all'università IULM di Milano per le opportunità che ci sono state offerte: in più trenta anni di docenza gli studenti dei nostri corsi ci hanno permesso un affinamento continuo dei sentieri logici e degli esempi necessari. Un particolare ringraziamento va a Luca Roselli e Giovanni Lanzarotti, ex allievi e collaboratori e ora manager, nonché a Luca Bordoni, Daniele Chierogato, Chiara Gilli, Laura Biagini, Bernadette Nomis di Pollone, Matteo Sarzana, Simona Bossi, Daniela Pellegrini, Enrico Buongrazio, Ornella Ciot e, last but not least, Diego Fontana.

Abbiamo fatto tesoro del pensiero di docenti e professionisti che hanno collaborato alle precedenti stesure di questo testo o che hanno voluto dedicarci del tempo: Arrigo Arrigoni, Paola Chiesa, Vanni Codeluppi, Andrea Da Venezia, Stefano Del Frate, Mauro Ferraresi, Roberto Fuso Nerini, Giovanna Gadotti, Gigi Mozzi, Mauro Scolari, Gianfranco Siri.

Un ringraziamento finale lo dobbiamo a chi ci ha invitato e stimolato a scrivere, saldando teoria e prassi: Francesco Alberoni, Franco Angeli, Giampaolo Fabris, Luca Pellegrini. Il nostro editor Francesca Gaidella ci ha infine regalato sempre suggerimenti e tempo, determinando la svolta decisiva di questa ultima edizione del nostro manuale.

Franco Angeli, Giampaolo Fabris, Emanuele Pirella, Jim Williams non sono più con noi: a loro dedichiamo il nostro lavoro.

Un grazie a chi ci legge e un consiglio: il manuale va letto, studiato ma anche consultato durante la prassi quotidiana del comunicatore. La disciplina strategica permette di conoscere come e dove andare e *"you can really fly high, once you know where to go"*! (un motto usato da Y&R negli anni '80).