

# 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](http://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](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto: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
<b>0. INTRODUZIONE. STRATEGIA E CREATIVITÀ.....</b>	<b>25</b>
<b>I. LE EVOLUZIONI IN CORSO.....</b>	<b>33</b>
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
<b>2. GLI EFFETTI DELLA PUBBLICITÀ .....</b>	<b>81</b>
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
<b>4.</b>	<b>IL CONTROLLO DELL'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE. . . . .</b>	<b>206</b>
1.	La politica della ricerca . . . . .	206
2.	Le tecniche di ricerca. . . . .	209
3.	Il valore del digitale . . . . .	214
<b>5.</b>	<b>LA GLOBALIZZAZIONE DELLA PUBBLICITÀ . . . . .</b>	<b>216</b>
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
<b>6.</b>	<b>LA PIANIFICAZIONE MEDIA: DALLA DEFINIZIONE DEL BUDGET ALLA MISURAZIONE DEI RISULTATI . . . . .</b>	<b>234</b>
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**

I.	Digital first . . . . .	333
I.1	Il motore <i>mobile</i> : la ricerca . . . . .	334
I.2	Vie d'accesso e crocevia: i portali . . . . .	336
I.3	I siti di news . . . . .	336
I.4	Video sul web: YouTube e la nuova televisione . . . . .	337
I.5	A ciascuno il suo: siti verticali e coda lunga . . . . .	338
I.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
<b>3.</b>	<b>IL CONTRIBUTO DEI FORMATI PUBBLICITARI NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA MEDIA . . . . .</b>	<b>392</b>
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
<b>4.</b>	<b>TREND DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICITARI IN ITALIA . . . . .</b>	<b>406</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA . . . . .</b>	<b>408</b>
	<b>GLI AUTORI. . . . .</b>	<b>417</b>



*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**<sup>1</sup>.

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*<sup>2</sup>; 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

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

<sup>2</sup> 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).