

N. 1

gennaio 2026

il Daily Magazine

Comunicazione Marketing & Media

Poste Italiane S.p.A. - Sped. in A.P. - DL 351/2003 (conv. in L. 27/2/2004, n. 46) art. 1 comma 1, L. 10/11/2017

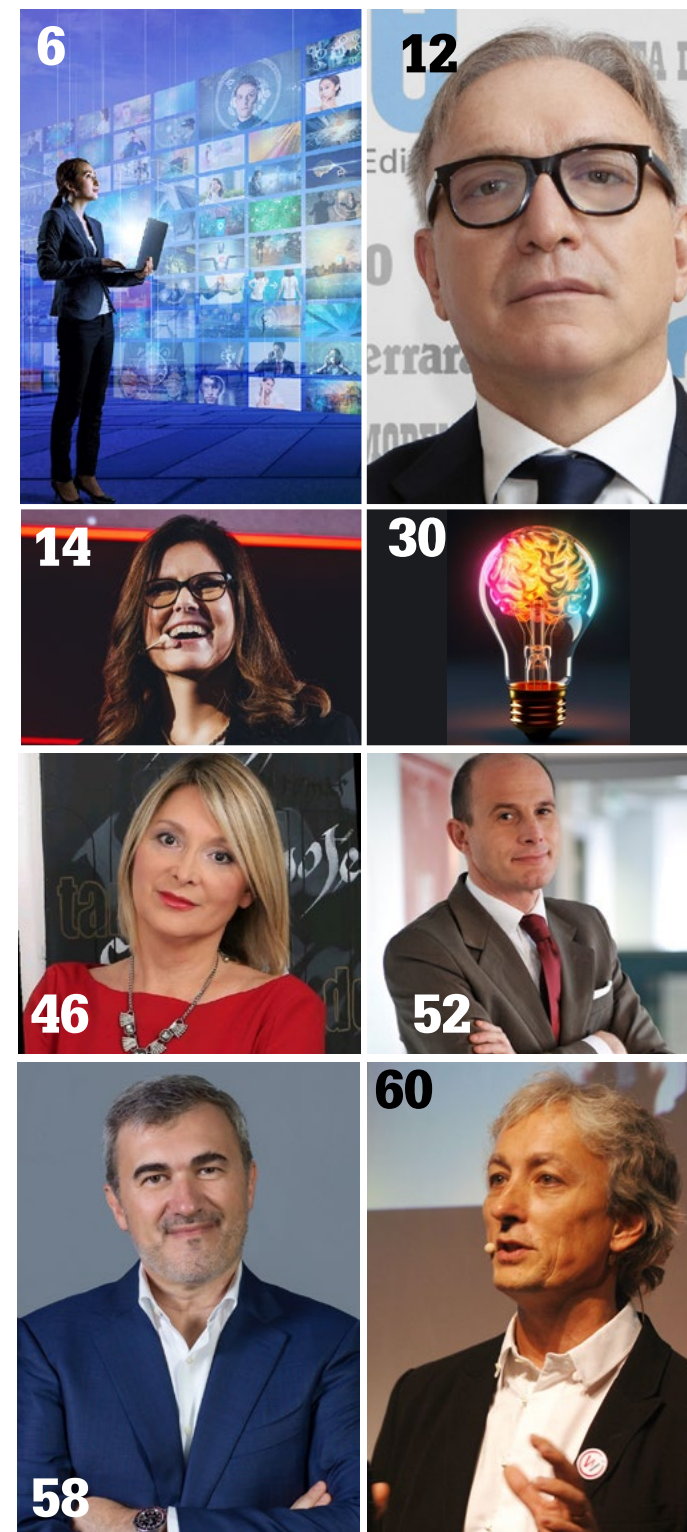
DIGITALE, AI E NUOVE AUDIENCE: LA COMUNICAZIONE ENTRA NELL'ERA DEL 'SISTEMA DI INFLUENZA'

Tecnologia, preponderanza delle big tech, nuove modalità per la search, pubblico fluido e mutevole: pianificazione e acquisto dei media cambiano faccia

Milano Cortina 2026

Il più grande evento sportivo della stagione

scopri l'offerta su raipubblicita.it



Cover Story

- 6** **INDUSTRY - DIGITALE, AI E NUOVE AUDIENCE: LA COMUNICAZIONE NELL'ERA DEL 'SISTEMA DI INFLUENZA'**
Big Tech, evoluzione del search, pubblico mutevole: i 'vecchi' modelli di pianificazione e acquisto stanno per scomparire

Media & Pubblicità

- 12** **STAMPA - IL RISIKO DEI GIORNALI: I GRANDI GRUPPI LASCIANO, NUOVI EDITORI CRESCONO**
La Stampa nel mirino della SAE di Alberto Leonardis, per la Repubblica c'è l'opzione greca Antenna; LMDV Capital compra la maggioranza delle testate Monrif

- 14** **NETFLIX - MOLTA PRODUZIONE ORIGINALE PER L'ITALIA NEL 2026; PASSI IN AVANTI PER L'OPERAZIONE WBD**

La VP contenuti Tinny Andreatta conferma l'impegno nel nostro Paese; acquisizione vicina con la proposta di pagamento all cash

Focus

- 30** **AGENZIE MEDIA - IL MARKETING AFFRONTA LE SFIDE PORTATE DALL'AUTOMAZIONE**

I protagonisti del mercato italiano raccontano la loro visione sugli sviluppi del comparto tra tecnologia e creatività

Marketing & Aziende

- 46** **SOUND PR - FIDUCIA E REPUTAZIONE, INGREDIENTI PER PUBBLICHE RELAZIONI EFFICACI**

La co-founder Alessandra Malvermi spiega come il settore ha cambiato pelle e come si evolverà nei prossimi dieci anni

Reportage

- 52** **PNRR - 49 MILIARDI PER LA DIGITALIZZAZIONE IN ITALIA, ANCORA DA REALIZZARE IL 30% DEGLI OBIETTIVI**

Gli studi dell'Osservatorio Agenda Digitale PoliMi; il responsabile scientifico Giuliano Noci analizza l'evoluzione della PA

Digital World

- 58** **MONDADORI DIGITAL - HEJ! CONFLUISCE IN ADKAORA, EDILPORTALE.COM ENTRA NEL GRUP**

Rafforzamento per la struttura guidata da Andrea Santagata, nasce l'hub specializzato in soluzioni full-funnel

Onstage

- 60** **INNOVAZIONE - RICCARDO LUNA RACCONTA I GRANDI CAMBIAMENTI DI OGGI E DI DOMANI**

Il giornalista riflette su come tecnologia, valori e opportunità debbano convergere per un futuro migliore e sostenibile

theDailyMagazine

NewsCo
multimedia

Viale Teodorico 19/2,
20149 Milano Tel 0209951210
www.dailyonline.it

ANES
DIGITAL

Abbonamenti e Uff. Commerciale

Cinzia Maccioni
cmaccioni@newsco.it

Abbonamento a il Daily Magazine

Costo copia 6,00 euro. Abbonamento annuo (10 numeri) per l'Italia euro 50,00 - estero euro 100,00; versamento bonifico IBAN IT30K0503401739000000025393 intestato: Newsco Multimedia srl. Newsco Multimedia srl è iscritta al R.O.C. con il numero 18866. La testata "il Daily Magazine" è registrata presso il Tribunale di Milano n.82 in data 23/07/2020. ©tutti gli articoli hanno riproduzione riservata. Il responsabile del trattamento dei dati personali raccolti in banche dati di uso redazionale è il direttore responsabile a cui, presso la sede di Viale Teodorico 19/2, 20149 Milano, gli interessati potranno rivolgersi per esercitare i diritti previsti ai sensi dell'art.2 all'A DLGS 196/2003.

Direttore

Gianni Quarleri

Redazione

Silvia Antonini
Elvira Rubini
telefono 02-09951210

Hanno collaborato:

Mariangela Balsamà
Rosa Colli
Francesca Graziani
Vittorio Parazzolli
Davide Sechi

Progettazione e realizzazione grafica

Alessandro Fiore

Gestione e marketing

Giorgio Carta
gcarta@newsco.it
telefono: 0209951207

YOUR PERSONAL MEDIA STYLIST

In un mondo dove sempre più spesso i piani media sono la copia di quello precedente, esiste qualcuno che crea ancora **pianificazioni su misura**. Dettagli piccoli ma importanti fanno la differenza per una **comunicazione di successo**.



Asset Media srl - Sede operativa: Via San Donato 94, 10144 Torino - tel. +39 011 7410511 - asset@assetmedia.it

primo piano

di **Silvia Antonini**



Davos: la sostenibilità sociale al centro delle preoccupazioni dei grandi della Terra

Nel corso dell'ultimo World Economic Forum che si è tenuto a Davos dal 19 al 23 gennaio, uno dei temi che hanno tenuto banco è quello relativo al capitale umano, alla sua valorizzazione, alla necessità di investire per fare in modo che le persone siano motori della crescita e fattori di competitività. Per i leader presenti al Forum, salute, politiche abitative, educazione, riqualificazione professionale nel nuovo mondo del lavoro rimodellato dall'intelligenza artificiale sono gli ambiti in cui concentrare gli sforzi per restituire fiducia e benessere alla società di oggi e del futuro. Su questo bel proposito, però, grava l'ombra pesante della disuguaglianza economica: "Dobbiamo prestare attenzione alla distribuzione della ricchezza e alla disparità che sta diventando sempre più profonda e marcata - ha detto la presidente della BCE Christine Lagarde -. Se non prestiamo attenzione a questo aspetto, andremo incontro a seri problemi". Un refrain che suona retorico, in mancanza di segnali forti su come porre rimedio, mentre la maggior parte della ricchezza mondiale è in mano a una manciata di persone: in occasione del Forum, Oxfam ha rilasciato un rapporto in cui segnala che i 12 miliardari più ricchi possiedono un patrimonio superiore a quello di 4,1 miliardi di persone. E continua a essere una preoccupazione la consapevolezza che le tecnologie sono sì un bel progresso nella velocizzazione e semplificazione dell'operatività stretta, ma che il loro ingresso a gamba tesa nel mondo del lavoro rappresenta un significativo rischio per alcuni impieghi. Tuttavia, i numeri presentati dal report Future of Jobs elaborato dal WEF l'anno scorso indicano un bilancio positivo di 78 milioni di posti di lavoro disponibili a livello globale entro il 2030, tra i 170 milioni nuovi creati e

i 92 milioni persi, sostituiti o profondamente mutati dall'automazione. Sicuramente, dice il report, il 59% dei lavoratori dovrà, entro quattro anni, affrontare un percorso di formazione per adeguarsi a questi cambiamenti. Tornando all'oggi, in attesa del nuovo studio sul futuro occupazionale, al Forum si è detto che il 60% dei lavori nelle economie avanzate sarà rivoluzionato, con un impatto pesante sulle persone. Lo spauracchio della società ibridata tra uomo e macchina si agita anche tra i grandi della Terra, consapevoli comunque che di fronte a questa prospettiva nessuno sa come affrontarla (poiché nessuno sa come si costruisce e governa una società di questo tipo, ndr) e che è necessario creare un "meccanismo di autocorrezione" (Yuval Noah Harari, ricercatore illustre del Centre for the Study of Existential Risk) che, però, non è chiaro in cosa consista. Di fronte a questi scenari non stupisce il calo drastico di fiducia dei cittadini e la tendenza all'insularismo, come lo ha chiamato Richard Edelman, che colpisce le persone comuni senza che le istituzioni siano in grado di dare risposte efficaci e immediate. Insularismo è anche rifugiarsi nella propria bolla, relazionale e culturale, al cui interno si trovano quelle sicurezze che fuori mancano. O meglio non si accettano (quasi) più: al di fuori del proprio circolo, di cui si conoscono e condividono i valori, è difficile dare credito. Nonostante questo, la creator economy è uno dei fronti promettenti della comunicazione intersecata - e profondamente determinata, oramai - dal digitale. Non ci fidiamo di chi ci governa, ma ci fidiamo di una persona qualsiasi che ci dice cosa comprare - o come nutrirci, o tenerci in forma - attraverso lo schermo dello smartphone. Potenza dei social media, che sanno creare prossimità anche con sconosciuti, magari creati artificialmente.

COVER STORY

Big Tech, nuove modalità per la search, pubblico fluido e mutevole: i modelli di pianificazione e acquisto dei media che conosciamo stanno per scomparire

Industry Digitale,
AI e nuove audience:
la comunicazione
entra nell'era del
'sistema di influenza'

di **Silvia Antonini**

La previsione si conferma positiva, nonostante le perplessità che possono sorgere alla luce degli ultimi avvenimenti geopolitici. E contemporaneamente, è forse il 'nuovo ordine globale' che si impone anche nel mondo dei media a tenere alta la fiducia sul fatto che il mercato della comunicazione anche quest'anno supererà sé stesso: 1300 miliardi di dollari, un trilione e 300 miliardi in investimenti pubblicitari previsti nel 2026. Lo dice WARC, confermando e anzi migliorando le sue previsioni di crescita al 9,1% rispetto alla stima del +7% fatta l'anno scorso per quest'anno, per un totale di 1,24 trilioni di dollari. Per il 2025 appena concluso, invece, si prevede un consuntivo a quota 1,19 trilioni, in crescita dell'8,9% complessivo sul 2024. Nel report di recente uscita The Future of media 2026, l'agenzia di marketing intelligence ipotizza un raddoppio della spesa rispetto al periodo pre-pandemico, pari a 150 dollari per persona. E a proposito degli equilibri del nuovo mercato dei media, un aspetto che si può definitivamente considerare consolidato è la predominanza delle piattaforme digitali, come traino e collettore di investimenti, a discapito dei canali tradizionali. Quasi l'80% della spesa pubblicitaria è destinata al retail media, al search a pagamento e infine ai social media, mentre il 20% rimanente si distribuisce su tutto il resto del mercato. In questo contesto le tre big del web Alphabet, Amazon e Meta detengono quest'anno una quota di mercato del 58% esclusa la Cina.

Piano mediatico o sistema di influenza

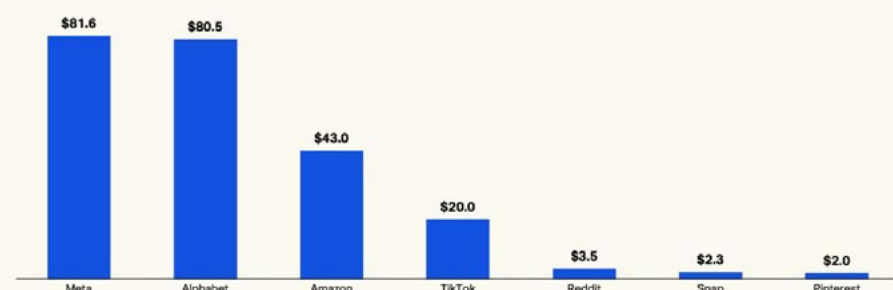
Questo scenario ha un forte impatto sulle modalità di pianificazione: "Il modello consolidato di pianificazione e acquisto dei media sta crollando e nessuno sa esattamente cosa succederà dopo - afferma Paul Stringer, managing editor, research & insights di WARC -. Il nuovo paradigma si basa in primo luogo su strategie di pianificazione ispirate al pensiero sistemico. In secondo luogo l'intelligenza artificiale sta riscrivendo le regole della ricerca online e allo stesso tempo sta creando una nuova audience per il marketing, ovvero le macchine". Ma c'è un ulteriore elemento di discontinuità rispetto al passato: gli investimenti in crescita nei contenuti user generated e nel marketing degli creator, che rappresentano "una nuova forma di brand building per la quale, in questa fase, la maggior parte dei marketer sembra impreparata". Secondo le analisi riportate da WARC, il sovvertimento degli schemi del planning tradizionale - ancora piuttosto statico nella sua definizione rigida dei canali e dei target - è indispensabile per avviare una evoluzione adattativa dell'approccio alle pianificazioni, sull'onda del cambiamento imposto dall'intelligenza ar- ►

Global Ad Trends: Media's new normal

WARC | Media

The vast majority of global incremental ad spend goes to Big Tech platforms

Incremental ad revenue 2025-27(f); USD billions



Source: WARC Media, Global Ad Trends, Global Ad Forecast Q4 2025 Update



PAUL STRINGER

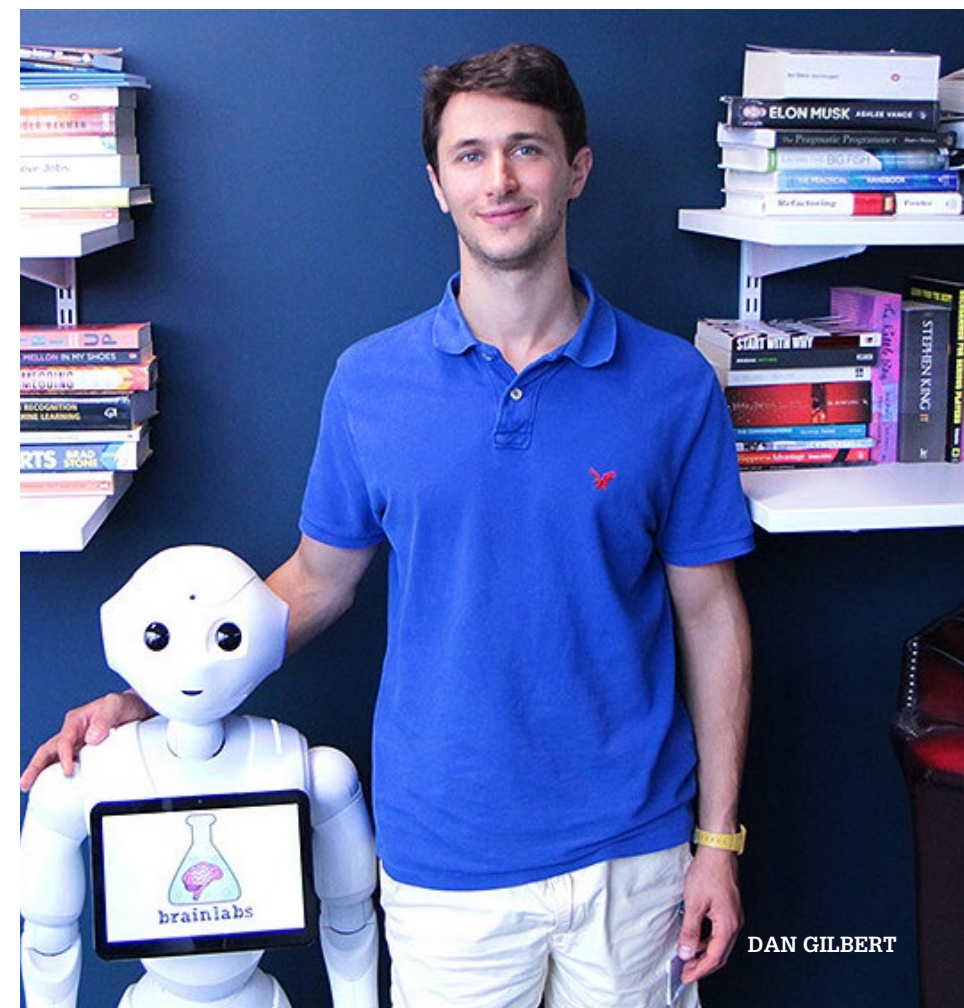
tificiale. Nell'approccio sistemico alla pianificazione, capace quindi di modellare le decisioni lungo l'intera esperienza di brand, l'impatto dei touch point è variabile in funzione di contesto, categoria e consumatore. Secondo il CEO di Brainlabs, Dan Gilbert, "In un mondo in cui l'attenzione è frammentata e i consumatori agiscono prima di pensare, l'approccio tradizionale alla pianificazione dei media non è solo obsoleto, ma è anche

controproducente. È un retaggio di un'epoca in cui le persone guardavano gli stessi programmi, visitavano gli stessi siti web e seguivano un percorso lineare per gli acquisti. Oggi il compito non è quello di 'pianificare' i media, ma di progettare sistemi in grado di ascoltare, adattarsi e influenzare in tempo reale. Ciò richiede un ripensamento completo, dai brief ai budget". Brainlabs è una media agency nata (nel 2012) dall'idea di "applica-

re principi scientifici a un settore che sembrava basarsi su supposizioni e 'grandi idee' piuttosto che su pubblicità validate e misurabili" dice Gilbert. Il quale oggi afferma che, in pratica, il 'vecchio' planning deve essere messo da parte, perché "le campagne" intese in modo tradizionale "sono una bugia che raccontiamo a noi stessi". La maggior parte dei consumatori vede le pianificazioni a piccole dosi, tra podcast, social media, piattaforme. Il modello da adottare, in una realtà caotica - come dice Gilbert -, "è quello degli ecosistemi di influenza sempre attivi, in cui i marchi non parlano alle persone, ma esistono nel tessuto della cultura, della tecnologia e del processo decisionale quotidiano". I consumatori sono mutevoli, e le strategie basate su target rigidamente classificati non sono più attuali, per quanto rassicuranti: "La stessa persona può comportarsi come quattro consumatori diversi in un solo giorno. Dobbiamo accettare la fluidità comportamentale, tenendo conto dei segnali digitali e comportamentali". Inoltre, per Gilbert è fondamentale guadagnarsi il ricordo nel tempo, creare associazioni mentali durevoli e "non solo clic a breve termine". Bisogna "pianificare la disponibilità mentale a lungo e medio termine". Invece di preoccuparci delle conversioni, "dobbiamo chiederci: Sarà ricordato quando sarà importante?". Siccome l'attenzione verso i brand da parte dei consumatori non è dovuta, bisogna puntare sull'essere utili, divertenti e indimenticabili. Considerato che nell'attuale mercato "i media sono infiniti e l'attenzione è limitata - conclude Gilbert -, il nostro compito non è più quello di pianificare i media. È quello di progettare sistemi di influenza adattivi, sistemi che funzionano anche quando non stiamo guardando, che si accumulano nel tempo e che lasciano un segno nella mente del consumatore. Il futuro dei media non riguarda la portata o la frequenza. Riguarda l'influenza. Non dovremmo cercare di compilare un piano mediatico, ma costruire un sistema di influenza".

Visibilità, AI e GEO

Il search basato sull'intelligenza artificiale sta ridefinendo il modo in cui le persone trovano informazioni e prendono decisioni, e comincia a esercitare un forte impatto sui comportamenti di ricerca dei consumatori. I buyer utilizzano motori di ricerca basati sull'intelligenza artificiale per query più lunghe e complesse e per soddisfare una gamma più ampia di intenti, reperibilità e informazioni, che variano in modo significativo a seconda della categoria e del contesto. L'ottimizzazione dei contenuti per la ricerca basata sull'intelligenza artificiale richiede nuove competenze. L'ottimizzazione generativa dei motori di ricerca (GEO) segna un allontanamento dalla tradizionale ottimizzazione dei motori di ri-



DAN GILBERT

cerca (SEO), concentrandosi sulla produzione di contenuti strutturati, credibili e autorevoli, allineati ai diversi punti di ingresso delle categorie. Si tratta di contenuti ottimizzati sia per gli esseri umani che per le macchine, come i modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM) e gli agenti di intelligenza artificiale. Una maggiore attenzione ai media proprietari e a quelli 'guadagnati' è anche un fattore chiave per il successo della GEO.

Il ruolo dei creator

La creator economy sta raggiungendo la maturità velocemente, con una stima di ricavo superiore ai 376 miliardi di dollari in quattro anni, tuttavia parte degli investimenti risulta ancora sprecata. Perché? Mancano definizioni chiare dei obiettivi di queste attività di influencer marketing, e misurazioni consolidate. Per rendere questi investimenti efficaci è necessario che i valori espressi dal marchio siano in linea con quelli dei creator, e viceversa; bisogna fissare obiettivi e adottare metriche affidabili per valutarne l'impatto sul business.

La predominanza dei 'sistemi chiusi'

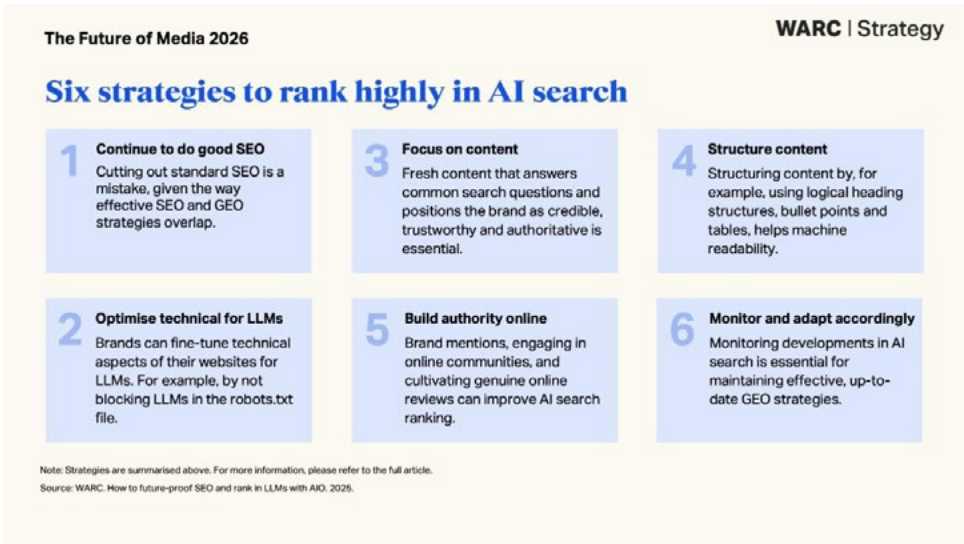
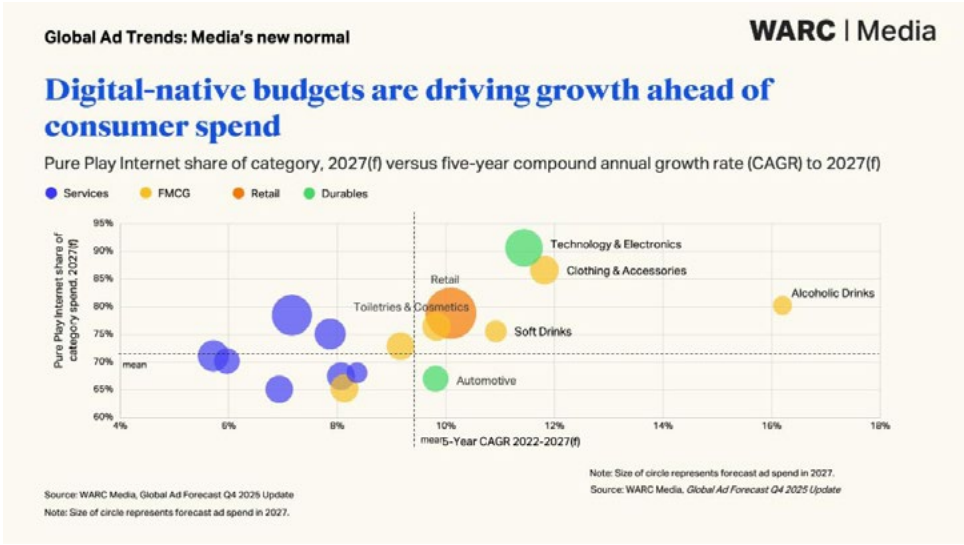
Tornando alla spesa pubblicitaria, le stime raccolte da WARC indicano che questa crescita è distribuita in maniera sempre meno uniforme. Alphabet, Meta e Amazon insieme assor-

bono la maggior parte dell'incremento nella spesa pubblicitaria globale generata tra il 2025 e il 2027, e contemporaneamente la loro quota del mercato pubblicitario globale, esclusa la Cina, aumenta al 58,8% entro la fine del periodo di previsione. Una manciata di piattaforme online emergenti, come TikTok e Reddit, costituiscono un'eccezione, crescendo più rapidamente degli operatori storici e guadagnando quote di mercato, ma partendo da una base molto più bassa. TikTok è sulla buona strada per raggiungere i 45,2 miliardi di dollari di ricavi pubblicitari entro il 2027, ma questa cifra è inferiore a un quinto dei ricavi pubblicitari previsti per Meta in quel periodo. Ma una ulteriore discontinuità è intervenuta lo scorso dicembre con la vendita delle attività americane di ByteDance (l'azienda cinese che possiede TikTok) a una joint venture a stelle e strisce di cui fanno parte Oracle, Silver Lake (fondo di private equity tecnologico) e MGX (Emirati, investitore anche nel progetto Silver Lake), dove però ByteDance rimane con il 20% circa: operazione che dovrebbe mettere al sicuro il business della piattaforma nel suo mercato più grande (circa 12 miliardi di dollari nel 2025). Per capire l'impatto dei sistemi chiusi come le piattaforme (social ed e-commerce) sul web aperto basta vedere gli andamenti della pubblicità display, ad esempio il 2025 dovrebbe essere il terzo anno consecutivo di calo per Google (che pos-

siede la rete display più grande a livello globale), e non sembrerebbe fermarsi, mentre Meta e Amazon, grazie anche all'investimento costante in strumenti che migliorano l'esperienza del servizio, registrano maggiore domanda da parte degli inserzionisti e crescita del business pubblicitario. Tuttavia, i livelli di commissione nella pubblicità si stanno riducendo, quindi una quota maggiore di ogni dollaro speso in pubblicità va ora direttamente alle grandi piattaforme, come osservato da Brian Weiser, direttore di Madison & Wall. Ciò aumenta i ricavi delle Big Tech anche quando la spesa totale rimane invariata. Anche i costi creativi più bassi (grazie alla maggiore disponibilità di strumenti di intelligenza artificiale), i margini più ridotti delle agenzie e i servizi di tecnologia pubblicitaria più economici contribuiscono alla crescita delle piattaforme Big Tech nei prossimi anni. E settori come retail media si candidano a essere driver di mercato: per esempio, questo settore ha raggiunto il 14,7% della spesa pubblicitaria globale.

Correlazione tra crescita e prezzi

Mentre la spesa pubblicitaria cresce rapidamente, molti altri indicatori di salute economica appaiono fragili. I salari reali sono rimasti stagnanti in molti mercati sviluppati, l'inflazione ha eroso il potere d'acquisto, la domanda di consumi è debole. Inoltre, l'aumento dei tassi di interesse ha reso più costoso il ricorso al credito per i brand. In un contesto così, per molte aziende la crescita è legata più all'aumento dei prezzi che ai volumi, perciò è sempre più importate e strategico investire nella costruzione del marchio. I dati di WARC's Voice of the Marketer, un sondaggio condotto su 1.093 professionisti, mostrano che tra coloro che prevedono un aumento dei propri budget di marketing per il prossimo anno, più della metà (51%) intende aumentare gli investimenti proprio nel brand. L'inflazione non è l'unico fenomeno che impatta sui trend della spesa in pubblicità. Una nuova ondata di budget digitali è confluita nelle piattaforme, creando un secondo motore di crescita che ha avuto poca influenza sul potere di spesa delle famiglie. Le piccole e medie imprese, i fondi di trade marketing e le reti di media al dettaglio hanno portato miliardi negli ecosistemi digitali. Le categorie dell'abbigliamento e degli accessori forniscono un chiaro esempio: oltre l'80% della spesa nel settore ora confluisce direttamente nei media al dettaglio, nella ricerca a pagamento e nelle piattaforme social. In altre parole, quasi tutta la crescita incrementale viene catturata dalle piattaforme, non dai canali tradizionali. Questo modello di piattaforma non è isolato. La tecnologia e l'elettronica sono un altro settore in rapida crescita, i cui investimenti sono altamente misurabili e strutturalmente predispo- ►



sti alla spesa nella parte inferiore del funnel. Per il mercato più ampio, ciò crea un sistema a due velocità: categorie tradizionali con una spesa sostanzialmente stabile e nuove categorie la cui crescita esponenziale confluisce in modo sproporzionato verso le principali piattaforme, accelerando ulteriormente il trasferimento strutturale degli investimenti pubblicitari verso gli ecosistemi digitali.

La 'perdita di senso' della classe media
Il ceto medio e i suoi consumi da sempre rappresentano le fondamenta della crescita di brand e aziende, in quanto generatori sia di volumi, sia di margini, e di conseguenza anche del mercato della comunicazione. Ma il progressivo svuotamento della capacità di spesa della classe media sta mettendo in discussione questo

paradigma, perché i consumi sono sempre più polarizzati tra acquisti di fascia alta e acquisti di fascia bassa. E i consumatori anche: il 10% più ricco degli americani ora guida il 50% della spesa statunitense. La concentrazione di ricchezza in poche mani impatta negativamente sia sulle famiglie a basso reddito, ma anche - come evidenziato sopra - quelle a reddito medio, che stanno perdendo progressivamente il loro ruolo di 'centro di gravità economica'. Questo cambiamento è ormai diventato un problema globale, non solo per l'occidente. Secondo il report di WARC 'The marketer's toolkit 2026', la crisi immobiliare, il rallentamento della crescita economica e il raggiungimento di una fase matura da parte di motori di crescita come l'espansione globale e l'urbanizzazione stanno mettendo pressione alla potente classe media cinese. Il fenomeno di svuotamento della middle class rappresenta una grande sfida per le aziende e per i brand che su di essa si sono consolidati per poi dare la scalata a target ancora più 'premium', perciò - dice WARC - ora devono trovare nuova crescita presso le due estremità del mercato. Infatti il termine 'classe media' sta perdendo significato. Lo dice senza esitazioni il 28% dei professionisti del marketing intervistati da WARC si è detto fortemente d'accordo ma complessivamente il 73% degli intervistati, quasi tresu quattro, ha ritenuto l'affermazione almeno in parte valida e solo il 14% si è detto in disaccordo. Del resto, mentre il costo della vita (prezzi delle case, istruzione, servizi di vario genere) cresce in maniera sensibile, i redditi sono fermi, la sicurezza del posto di lavoro è crollata: oltre il 20% delle famiglie statunitensi a reddito medio ora spende più di quanto guadagna, con conseguente indebitamento, insicurezza finanziaria e forte riduzione della spesa, meno capacità di rimborsare i finanziamenti. La classe media si sta effettivamente biforcando, con i più abbienti che salgono nella scala della spesa, mentre gli altri stringono la cinghia.

Il nuovo consumatore nell'era della polarizzazione
Divisioni sociali che si accentueranno a breve, tra ricchi e ricchissimi (ci sarebbero, a livello globale, 84 trilioni di dollari in procinto di essere ereditati) e quelli meno fortunati (millennials, GenZ) che vedono i debiti crescere e le prospettive diminuire. WARC evidenzia, in merito, una crisi di ambizione. L'interesse per l'istruzione universitaria e per 'fare carriera' come fattori determinanti per il reddito complessivo nel corso della vita è in calo: ma questo limiterà ulteriormente le possibilità di migliorare la propria condizione economica. Visto che i consumi diventano più selettivi e concentrate su poche categorie che contano davvero per i consumatori, i brand dovranno studiare i nuovi modelli di spesa e i valori su cui basano le decisioni d'acquisto.

A WPP Media Brand

A WPP Media Brand

A WPP Media Brand

Exor, Monrif, e la PBF di Paolo Berlusconi dismettono o riducono sempre di più il proprio impegno nelle attività print e lasciano campo libero a realtà più piccole e aggressive

di **Elvira Rubini**

Nel 50esimo anno dalla nascita, il quotidiano la Repubblica sta affrontando un momento di crisi epocale, causa dismissione delle attività editoriali da parte di Exor, la holding della famiglia Agnelli che possiede il gruppo GEDI, di cui fa parte il giornale fondato da Eugenio Scalfari con Carlo Caracciolo come editore. Un giornale 'mitico', come mitico era il Gruppo Editoriale l'Espresso che lo pubblicava, storicamente protagonista, con le sue cronache, delle vicende più rilevanti del Paese, da Tangentopoli e Mani Pulite all'epopea berlusconiana, ai fatti di Telekom Serbia. Ma anche di grandi polemiche, legate alle proprietà (prima la CIR della famiglia De Benedetti, e poi appunto Exor) e ai loro interessi, o allo schieramento a sinistra del giornale. Le cessioni delle testate locali hanno dato inizio a un processo che ha interessato Il Secolo XIX (ora di proprietà della Blue Media/MSC Group), La Stampa, e adesso la Repubblica. Nella tornata delle dismissioni è entrato anche il settimanale l'Espresso che ha lasciato il perimetro del Gruppo nel 2022 con la vendita a BFC Media, la quale ha successivamente ceduto alla Alga srl/Gruppo Ludoil di Donato Ammaturo. E adesso nel mirino ci sono anche le radio: DeeJay, Capital, m2o.

I piani per la Repubblica

Le ultime notizie danno come acquirente assai probabile per la Repubblica la società editoriale greca Antenna di Theo Kyriakou, proprietario con la sua famiglia di una

Stampa Il risiko dei giornali: i grandi Gruppi lasciano, nuovi editori crescono



LEONARDO MARIA DEL VECCHIO

holding che opera in svariati ambiti tra cui quello dei media. Antenna è a sua volta un gruppo televisivo di portata internazionale, e i suoi proprietari sarebbero interessati anche al pacchetto radiofonico di GEDI. L'acquisizione di Repubblica comporterà anche quella delle sue property correlate, come ad esempio gli hub verticali e l'Huffington Post. L'operazione si inquadra in una strategia di espansione in mercati europei del Sud e dell'Est; ma è anche in sospeso, in attesa che

si concluda quella analoga per La Stampa. Intanto, proprio prima di Natale, GEDI ha venduto La Sentinella del Canavese alla società editrice Ledi, che fa capo al gruppo Ladisa attivo nel settore della ristorazione. La Ledi possiede il giornale locale L'Edicola specializzato in informazione locale nelle aree di Puglia e Basilicata.

SAE vuole La Stampa

Per quanto riguarda La Stampa, entrata nel Gruppo Espresso con la

fusione con Itedi che ha dato origine a GEDI (nel 2016), attualmente l'opzione di vendita più accreditata è quella a SAE, che già ha preso da GEDI una serie di testate locali (Il Tirreno, la Gazzetta di Modena, Gazzetta di Reggio, La Nuova Ferrara, La Nuova Sardegna), con la quale ci sarebbe in corso una trattativa esclusiva. Anche in questo caso, il pacchetto comprende gli asset collegati e le attività di printing (rotative). L'offerta dell'azienda guidata da Alberto Leonardis (che tra l'altro



ALBERTO LEONARDIS

opera anche nel mercato della comunicazione e della pubblicità attraverso Next Different e Uniting) ha superato quella, non vincolante, avanzata in precedenza da NEM (Nord Est Multimedia), la cordata che nel 2023 ha acquisito le testate Il Mattino di Padova, La Tribuna di Treviso, La Nuova di Venezia e Mestre, Il Corriere delle Alpi, Il Messaggero Veneto, Il Piccolo e Nordest Economia. La valorizzazione del quotidiano si aggirerebbe intorno ai 40 milioni di euro. Secondo alcune indiscrezioni stampa, SAE agirebbe in cordata con vari soggetti istituzionali, tra cui la Fondazione Crt di Torino, Fondazione Cassa di risparmio di Biella e, con riserve, la Fondazione Banca popolare di Novara, e queste presenze conferirebbero solidità al progetto; anche se NEM, a sua volta, è costituita da importanti realtà imprenditoriali ed economiche del Triveneto. Sul fronte della redazione la preoccupazione cresce, poiché secondo la rappresentanza sindacale le dimensioni di queste realtà non garantiscono sufficiente capacità di gestione di una testata nazionale, con ricadute possibili per la tenuta dei livelli occupazionali. In una audizione presso la commissione Cultura alla Camera, i vertici dei cdr hanno espresso forti

preoccupazioni. In particolare quello di Repubblica chiede garanzie sull'occupazione e sull'identità della testata nel caso di un passaggio ad Antenna, che peraltro è molto forte in campo televisivo ma non ha esperienza sulla carta.

Anche Monrif vende

Quello del Gruppo GEDI non è il solo dossier caldo nello scenario di grandi gruppi editoriali che passano la mano ad aziende nuove sul mercato specifico. E' il caso di Monrif, la società di Andrea Riffeser Monti che attraverso la Editoriale Nazionale controlla Il Resto del Carlino, La Nazione, Il Giorno, il dorso nazionale QN, e la concessionaria di pubblicità Speed. A scendere in campo, per l'acquisizione di una quota azionaria di oltre il 60% del pacchetto testate di Monrif, è Leonardo Maria Del Vecchio, con un'offerta vincolante effettuata attraverso la sua LMDV Capital. "Questa operazione rientra in un progetto industriale di lungo periodo che riconosce all'editoria un ruolo centrale per il Paese - ha detto Del Vecchio -. Crediamo nel valore dell'informazione di qualità e nell'autonomia delle redazioni. Il nostro impegno è investire con capita-



ANDREA RIFFESER

le pazienza, mettendo tecnologia e competenze al servizio del lavoro giornalistico. Una volta completati i passaggi formali, intendiamo confrontarci con giornalisti, redazioni e Comitati di redazione per costruire un percorso condiviso di un'informazione libera e responsabile, oggi più che mai essenziale per la democrazia del nostro Paese". Editoriale Nazionale è la denominazione assunta da Poligrafici Editoriale dopo il suo delisting. La quota che acquisirebbe LMDV è del 63,60%, mentre gli altri soci minoritari sono ADV Media (10,97%), Tamburi Investment Partners (7,89%), Future (5,98%) e Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste (5,22%). La famiglia Riffeser quindi resterà comunque nell'azionariato di EN anche se con una quota di minoranza.

Il Giornale: sempre più Angelucci, sempre meno Berlusconi

LMDV Capital aveva già rilevato a fine 2025 il 30% de Il Giornale.

A questa operazione fa seguito, a gennaio, un ulteriore rafforzamento della famiglia Angelucci nello stesso quotidiano con l'acquisizione di un ulteriore 25% da PBF, la holding finanziaria di Paolo Berlusconi. Editoria Italia, l'azienda degli Angelucci, a questo punto sale al 65% del Il Giornale srl e della controllata Il Giornale. it srl, precedentemente detenuta da Berlusconi che, considerato il 30% in mano a LMDV, conserva una partecipazione del 5%. Con questa operazione, avviata nel solco del percorso iniziato nel 2023, Editoria Italia "consolida il proprio ruolo di azionista di riferimento e rilancia il progetto editoriale del quotidiano, in linea con la strategia industriale di lungo periodo definita" ha detto l'azienda in una nota. "Il rafforzamento della compagine societaria conferma la volontà del gruppo di investire nel settore editoriale, sostenendo il pluralismo dell'informazione e lo sviluppo di realtà editoriali solide e capaci di affrontare le trasformazioni del mercato". Nel nuovo assetto societario, Paolo Berlusconi conserva il ruolo di presidente onorario, garantendo continuità al percorso editoriale condiviso negli anni.

Streaming Netflix: nel 2025 la raccolta adv globale supera i 1,5 miliardi di dollari; cresce l'impegno in Italia



Nel 2025 risultati in crescita, 325 milioni di abbonati, +11% il budget global nuove produzioni; Tinny Andreatta: "Investiamo con convinzione nel nostro mercato"

di **Silvia Antonini**

Netflix continua a crescere a livello global e spinge sul mercato italiano, dove aumentano le produzioni originali in uscita nel 2026, come ha annunciato Eleonora

'Tinny' Andreatta, la vice presidente per i contenuti nel nostro Paese, durante l'evento 'What's Next' che si è tenuto a Roma il 21 gennaio scorso per presentare l'offerta di quest'anno. Anche se non ci sono i dettagli sulla spesa in contenuti locali, nel 2025 la piattaforma ha destinato ai nuovi prodotti un budget complessivo 18 miliardi di dollari, in crescita dell'11% sull'anno precedente. Intanto, i numeri del quarto trimestre 2025 e dei 12 mesi raccontano una storia positiva ma forse anche di un avvicinarsi della maturità del business: alle prospettive di crescita per i prossimi mesi, più contenute rispetto all'anno appena chiuso, la borsa ha risposto con un calo di oltre il 5% delle azioni. Nelle stesse ore, Netflix ha rilanciato ulteriormente sul fronte

Warner Bros. Discovery con una offerta molto allettante per gli azionisti del gruppo guidato da David Zaslav: pagamento tutto in contanti (all cash) degli 82,7 miliardi di dollari proposti come valutazione del pacchetto streaming e studios. Dice Ted Sarandos, co-CEO della piattaforma insieme a Greg Peters: "Il consiglio di amministrazione di WBD continua a sostenere e raccomandare all'unanimità la nostra transazione, e siamo fiduciosi che essa produrrà il miglior risultato possibile per gli azionisti, i consumatori, i creatori e la comunità dell'intrattenimento in generale. Il nostro accordo rivisto, interamente in contanti, consentirà di accelerare i tempi per il voto degli azionisti e fornirà una maggiore certezza finanziaria. Insieme, Netflix e Warner

Bros. offriranno una scelta più ampia e un valore maggiore al pubblico di tutto il mondo, migliorando l'accesso a programmi televisivi e film di livello mondiale sia a casa che nei cinema. L'acquisizione amplierà inoltre in modo significativo la capacità produttiva e gli investimenti statunitensi nella programmazione originale, favorendo la creazione di posti di lavoro e la crescita a lungo termine del settore".

Bilancio global 2025

Per quanto riguarda i conti, nel 2025 Netflix registra una crescita del 16% complessivo dei ricavi globali (al lordo delle valute) a 45,2 miliardi di dollari, trainati dal +18% registrato nell'ultimo trimestre dell'anno chiuso a quota 12,1 miliardi e con un utile netto (nel quarto trimestre)

di oltre 2,4 miliardi. Nei 12 mesi crescono il risultato operativo e il margine operativo (+29,5%). La piattaforma streaming torna a comunicare i dati sugli abbonamenti, che superano i 325 milioni, quasi 23 milioni in più rispetto all'ultimo dato disponibile relativo al 2024 (301,62 milioni), per un'audience complessiva stimata di 1 miliardo di persone; e una ulteriore crescita è prevista dalla piattaforma nei prossimi mesi. Nel terzo anno dal lancio del piano di abbonamento con pubblicità, la raccolta cresce di due volte e mezzo e supera il miliardo e mezzo di dollari, grazie – secondo gli analisti – alla spesa in USA che vale il 70% del totale. Ancora in crescita le prospettive per il 2026: nel primo trimestre l'azienda si aspetta un andamento superiore al +15%, mentre a fine anno stima ricavi per 50,7-51,7 miliardi di dollari, con una tendenza tra il +12% e il +14% sul 2025, grazie a un aumento degli abbonati, ma anche dei prezzi e ai ricavi pubblicitari che dovrebbero ulteriormente raddoppiare. Netflix si aspetta inoltre un incremento del margine operativo al 31,5%, incluso l'ammortamento degli investimenti sulle acquisizioni legato anche alla tempistica di lancio dei titoli, in ogni caso migliore nella seconda parte dell'anno.

I contenuti proprietari vincono

Netflix sottolinea inoltre il tasso di fedeltà di visione, in aumento di 2 punti percentuali anno su anno con il +9% generato dagli Originals che fa da traino alla performance complessiva, e si assesta su 96 miliardi di ore viste sulla piattaforma. Tra i programmi più visti nel quarto trimestre figurano 'Stranger Things' con 120 milioni di visualizzazioni (nella sua stagione finale), 'Nobody Wants This' con 31 milioni (stagione due) e 'Selling Sunset' con 11 milioni (stagione nove). I contenuti proprietari la fanno da padrone, a discapito di quelli terzi, ma uno dei motivi è che sulla piattaforma questi ultimi sono diminuiti a seguito dell'incremento di licenze del periodo 2023-2024 forzato dallo scio-

pero della WGA (Writers Guild of America, sindacato degli sceneggiatori) che ha temporaneamente bloccato le nuove produzioni. Tuttavia, nel 2026 non solo aumenteranno gli Originals e le repliche di titoli Netflix, ma anche l'offerta su licenza, a seguito degli accordi con Universal per i film d'animazione (inclusa DreamWorks), Paramount e Sony Picture Entertainment.

Verso l'acquisto di WBD

Con l'offerta all cash per l'acquisizione delle attività streaming e studios di Warner Bros. Discovery, Netflix ha fatto un deciso passo in avanti rispetto all'altro contendente, Paramount. La piattaforma ha confermato l'offerta di 82,7 miliardi di dollari con una valutazione di 27,75 dollari per azione ma fa uno sforzo in più e se in un primo tempo aveva proposto di pagare parte in contanti, parte in azioni proprie, ora rivede la posizione e decide per un pagamento tutto in contanti. Che era quanto aveva offerto Paramount, con una valutazione di 30 dollari per azione ma per tutto il pacchetto Warner Bros Discovery, inclusa quindi la parte di business denominato Discovery Global nella quale ci sono anche le attività via cavo, per un totale di oltre 108 miliardi di dollari da versare cash. Un'offerta che il board di Discovery comunque non aveva accettato, in quanto non valorizzava opportunamente il business DG. Warner Bros. Discovery punta infatti a due vendite distinte e infatti il closing dell'operazione con Netflix dipende dalla cessione del business televisivo, che dovrebbe avvenire in sei-nove mesi: per il completamento dell'accordo si dovrà attendere almeno un anno se non un anno e mezzo. In ogni caso, l'approvazione da parte degli azionisti di Warner Bros. Discovery è attesa entro il prossimo aprile e l'offerta di pagamento in contanti rappresenta un grande miglioramento perché sgancia la valorizzazione del pacchetto dalla volatilità dei mercati azionari. I vertici dei due gruppi ribadiscono il valore strategico dell'opera-



ELEONORA
ANDREATTA

zione: alle dichiarazioni di Sarandos si affiancano quelle di David Zaslav, CEO WBD che ha parlato di un passo decisivo verso l'unione di due delle più grandi realtà dello storytelling globale.

Future evoluzioni

Il co-CEO di Netflix Greg Peters ha dichiarato: "Modificando oggi il nostro accordo, sottolineiamo ciò in cui abbiamo sempre creduto: la nostra transazione non solo offre un valore superiore agli azionisti, ma è anche fondamentale a fa-

vore dei consumatori, dell'innovazione, dei creatori e della crescita. Negli ultimi dieci anni, mentre gran parte dell'industria dell'intrattenimento ha subito una contrazione, Netflix ha registrato una crescita e ha investito enormemente nel settore cinematografico e televisivo negli Stati Uniti e all'estero. Questa transazione alimenterà ulteriormente tale crescita e tali investimenti". Una delle conseguenze interessanti di questa operazione sarà il destino delle piattaforme di strea- ▶



TED SARANDOS



DAVID ZASLAV

ming: da un lato Netflix, brand fortissimo e in qualche modo sinonimo di queste piattaforme; dall'altro HBO Max, la nuova offerta di Warner lanciata di recente, che arrivata anche in Italia con la sua imponente library tra cui anche tutta l'offerta sportiva di Eurosport.

Italia

Pilastrini dell'offerta italiana nel 2026 sono varietà, qualità, ambizione, e il coinvolgimento della maggior parte dei migliori esponenti italiani del cinema e dell'audiovisivo. A dieci anni dal debutto di Netflix nel nostro Paese, la piattaforma stre-

aming conferma "lo slancio nel costruire uno storytelling sfidante, complesso e stratificato - ha detto Andreatta -, investiamo in Italia a lungo termine e con convinzione. Non solo: oltre alla serialità e all'unscripted ci impegniamo ulteriormente nel cinema e oggi annun-

ciamo quattro nuovi titoli, con l'obiettivo di arricchire l'offerta anche attraverso i film destinati al pubblico italiano: vogliamo che trovino il loro 'film del cuore'» con storie rivolte ai gusti e alla sensibilità del nostro mercato. Importante novità lo sbarco dello sport live, con l'arrivo del WWE dal 1° aprile e del 'Six King Slam' in ottobre.

Le novità italiane nel 2026

Per quanto riguarda i film, il 23 gennaio è uscito il 'Il Falsario', di Stefano Lodovichi con Pietro Castellitto e Giulia Michelini, già ampiamente annunciato, sulla vita di Tony Chichiarelli, malavitoso romano collegato ad alcune delle vicende più oscure degli anni '70 e '80, tra cui il caso Moro. I nuovi titoli inediti annunciati a Roma sono l'action movie 'Senza volto' di Fabio Guaglione con Edoardo Leo e per la prima volta sullo schermo sua figlia Anita; le comedy 'Non abbiamo bisogno di parole' di Luca Ribuoli con Sarah Toscano e Serena Rossi e 'Campioni' di Jacopo Bonvicini con Alessandro Gassmann e Anna Ferzetti; la commedia sentimentale 'Noi un po' meglio' di Daniele Luchetti con Elio Germano e Maria Chiara Giannetta. A questa offerta si affiancano i titoli italiani che debutteranno in prima finestra su Netflix dopo l'uscita in sala. Ricca anche la serialità: ritorneranno, come 'Due spicci', di Zerocalcare (maggio 2026), 'La legge di Lidia Poet' con Matilda De Angelis, 'Maschi veri', 'Suburramaxima' e 'La storia della mia famiglia'. Numerosi i nuovi titoli, sempre in ambito serie: 'Motorvalley', dal 10 febbraio (Luca Argentero, Giulia Michelini, Caterina Sforza); 'Chiaroscuro' in autunno (Pierpaolo Spollon, Andrea Lattanzi, Matilde Gioli tra gli altri); 'Il capo perfetto' (Luca Zingaretti), 'Minerva - La Scuola'; 'Nemesi' (Pierfrancesco Favino, Barbara Ronchi, Elodie). Dal lato unscripted torna 'Nuova scena', mentre debutta 'Physical Italia da 100 a 1'. 'Io sono notizia', il documentario su Fabrizio Corona, completa l'offerta 2026.

realMedia

OOH & DOOH

CTV HBO Max arriva in Italia, il mercato alla prova della saturazione

Sensemakers analizza vantaggi e opportunità dell'ingresso di un nuovo operatore dello streaming in Italia, in un contesto della tv connessa che sta ancora esprimendo il proprio potenziale

di **Francesca Graziani**

Tra le tendenze più importanti che caratterizzeranno il mercato dei media nel 2026 c'è l'ascesa della connected tv come driver della pubblicità televisiva. Secondo stime internazionali, nel 2025 la spesa globale su advertising in CTV ha sfiorato i 40 miliardi di dollari, in crescita del 15% circa sul 2024: altre analisi prospettano incrementi intorno al 9% nel 2026. Volani di questi andamenti saranno l'ottimizzazione tramite intelligenza artificiale, la misurazione standardizzata ed esperienze di visione più curate e personalizzate. In questo quadro, eMarketer riporta che il 52% dei brand negli USA ha trasferito almeno un quarto del proprio budget pubblicitario sulla CTV negli ultimi tre anni, preferendo il targeting demografico (30% dei marketer) a quello contestuale (11%). Nel frattempo, i formati pubblicitari interattivi stanno guadagnando terreno come mezzo per distinguersi dalla massa, stimolare il ricordo spontaneo (+36%) e l'affinità con il marchio (+33%).

Trend in Italia

In Italia, i dati UNA indicano investimenti intorno ai 673 milioni di euro, con un incremento su-



FABRIZIO ANGELINI

periore al 19% rispetto al 2024; mentre le misurazioni dell'Osservatorio Internet Media del Politecnico di Milano indicano che il mercato potrebbe superare i 700 milioni, con una crescita del 23% sull'anno prima e una quo-

ta del 10% della raccolta digitale. In questo quadro si inserisce l'arrivo sullo scenario dello streaming della nuova offerta HBO Max di Warner Bros. Discovery, che al netto delle vicende relative a vendite e acquisizione del bu-

siness da parte di altri operatori come Netflix o Paramount, rappresenta un nuovo competitor e quindi potrebbe ulteriormente frammentare il panorama italiano. Proprio sul rischio frammentazione e saturazione si soffermano le analisi Sensemakers che si domanda se c'è spazio per nuovi operatori. "Dalle nostre ricerche e anche da alcune evidenze dei dati Auditel emerge la fotografia di una fase di saturazione degli abbonamenti ai servizi di streaming a pagamento - afferma Fabrizio Angelini, CEO di Sensemakers -. Le operazioni di riduzione del prezzo con l'introduzione di formule supportate dalla pubblicità e quelle di contrasto al fenomeno di condivisione delle password hanno già espresso il loro maggiore potenziale. La crescita continuerà a ritmi più contenuti in futuro dove i fenomeni di sostituzione delle offerte alla ricerca di economie di costo e churn rate tra gli operatori diventeranno sempre più forti".

Vicini alla saturazione

Attualmente la metà delle famiglie italiane e l'80% di quelle con accesso a connessioni broadband hanno sottoscritto almeno un servizio a pagamento degli streamer. Dalle ricerche Sensemakers emerge che il numero di servizi di streaming a pagamento che le famiglie sono mediamente disposte a pagare è di 2,3, dato ormai stabile da anni così come la propensione massima di spesa che oscilla tra i 25 e i 27 euro mensili. Anche i dati Auditel confermano tale tendenza. Da maggio 2022 Auditel infatti monitora il cosiddetto traffico non riconosciuto in cui rientra, insieme a altre tipologie di fruizione, anche il consumo dei contenuti di OTT e streamer. Nel 2025 la reach del traffico non riconosciuto nel giorno medio si è ridotta dello 0,8% mentre è aumentata solo dello 0,6% in prime time. In base a dati Sensemakers, nello scorso mese di settembre il consumo



ANGELA BERSINI

dei contenuti di HBO attualmente presenti in Italia valeva il 15% del totale del tempo speso sulla piattaforma di Netflix e se dovesse avere successo l'integrazione di Warner Bros. Discovery parte di quest'ultima, abbonarsi diventerebbe quasi irrinunciabile lasciando gli altri operatori a contendersi la sola ulteriore altra opzione di sottoscrizione all'interno della famiglia. Già oggi il 74% degli spettatori di Amazon Prime Video e l'84% di quelli Disney guardano anche contenuti su Netflix.

Benefici dall'integrazione

Quali saranno gli eventuali vantaggi di un processo di integrazione dei servizi di streaming è la seconda domanda da farsi: "Io credo che i benefici potenziali nel nostro Paese siano gli stessi all'origine dell'operazione a livello globale - afferma Angelini -. In un mercato sempre più saturo dove il focus si sposterà progressivamente dalla conquista di nuovi clienti alla retention di quelli esistenti e all'aumento della loro capacità di spesa, l'operazione ha in effetti un grande valore strategico. A parte l'acquisizione dei di-

ritti di proprietà intellettuale su moltissimi titoli 'hero' che abilitano nuove fonti di ricavo, l'ampiezza della library è il primo fattore di retention e di aumento dei livelli di ingaggio e tempo speso sulle piattaforme mentre notoriamente le nuove uscite sono la leva principale per attrarre abbonati aggiuntivi. L'Italia ha comunque un'unicità a livello mondiale rappresentata dal fatto che la tv lineare continua a essere molto forte. L'operazione Netflix-WBD aumenterebbe sicuramente l'ampiezza della library sui contenuti scripted (soprattutto serie tv e film) ma non la sua varietà in termini di generi coperti - conclude Angelini -, con gli eventi live e l'intrattenimento che continuerebbero a essere presidiati dal palinsesto degli streamer domestici. Un cambiamento radicale dei comportamenti di consumo dovrebbe passare necessariamente per un allargamento dell'offerta degli streamers su queste tipologie di contenuti".

Scenario

Oltre a essere un elemento centrale delle strategie di comunicazione omnichannel integrate, in Italia la connected tv è uno dei canali in più rapida crescita - commenta Angela Bersini, general manager di The Trade Desk Italia - e sta diventando un vero pilastro delle strategie pubblicitarie digitali. Tutti i principali servizi di streaming offrono oggi formule supportate dalla pubblicità e una quota sempre maggiore di impression viene gestita in modo programmatico. La CTV consente agli inserzionisti di raggiungere contenuti professionali e di qualità su larga scala, in modo molto più mirato e misurabile rispetto alla televisione lineare. Attualmente sono circa 9 milioni gli italiani che la utilizzano regolarmente e il 74% la preferisce alla tv tradizionale, attratto dalla flessibilità e dalla fruizione on demand ("State of CTV market 2024"). "La connected tv rappresenta quindi un punto di sintesi unico tra l'impatto emotivo della tv e la precisione del digitale, rendendo possibile la costruzione di campagne memorabili, rilevanti e ottimizzabili in tempo reale".

Types of Targeting US Marketers Prioritize in Connected TV Advertising, July 2025

% of respondents

Demographic targeting

29.5%

Interest-based targeting

21.0%

Geographic targeting

19.0%

Contextual targeting at the channel level (e.g., platform, service)

11.0%

Behavioral targeting

10.3%

Contextual targeting at the program level (e.g., show title, genre)

9.2%

Source: Gracenote, "Context is king: Recapturing scale without sacrificing premium reach in CTV advertising," Oct 1, 2025

355546

EM | EMARKETER

New entry nella unit guidata da Robert Schoenmaker; il comparto cresce del 6,1% sul mercato globale e dell'1% in quello domestico

di Rosa Colli

Persone Hearst Global Solutions nomina Paola Rini a global commercial director, Luxury and Lifestyle

PAOLA RINI



Hearst annuncia la nomina di Paola Rini a global commercial director, Luxury and Lifestyle, in Hearst Global Solutions, la unit guidata da Robert Schoenmaker. Grazie a un portafoglio di brand riconosciuti a livello globale e a un lavoro continuo di alta qualità progettuale, Hearst è oggi nella posizione di trasformare la vendita in un vero motore di valore: un modello capace di integrare contenuti che generano engagement, soluzioni creative, dati, performance e competenze specialistiche, offrendo ai partner progetti sempre più efficaci, misurabili e distintivi. Un'organizzazione in grado di sviluppare progetti su misura ad alto impatto, valorizzando tutte le piattaforme dei brand, print, digital, eventi e iniziative speciali, in Italia e all'estero, con una visione realmente integrata. In questo contesto, Paola Rini guiderà la struttura commerciale, con l'obiettivo di sviluppare il fatturato nazionale e le revenue internazionali.

Il nuovo assetto

Nel nuovo assetto, riporteranno a Paola Rini quattro direttori vendite: Luxury, Beauty, Lifestyle e Centri Media. Restano invariati i ruoli di Fabio Seveso, head of hearst Live, responsabile per l'ideazione, realizzazione e commercializzazione degli eventi; Alessandro Caracciolo, global solutions LAB director, responsabile della divisione commerciale e operativa del digitale che include anche il content studio; Milo Antimi, global commercial director per il mercato americano. Hearst Global Solutions si avvale inoltre del coordinamento dei brand manager, figure chiave che hanno il compito di presidiare la

performance di ciascun brand della casa editrice e di valorizzarne appieno il potenziale.

Hearst Global Solutions

La nuova organizzazione di Hearst Global Solutions è pensata per accelerare ulteriormente sulle direttrici strategiche fondamentali: evoluzione dell'offerta commerciale verso modelli sempre più consulenziali e progettuali, capaci di integrare contenuti, creatività, esperienze, dati, performance e distribuzione internazionale attraverso i network dei brand Hearst. Crescita continua della base clienti, con una forte accelerazione nei settori food, turismo e target maschile, senza perdere il focus sul core business moda e beauty. Programmazione, produzione ed eccellenza per garantire elevati livelli di engagement delle audience qualitative e progetti sempre più rilevanti e ad alto valore per i partner.

da volta ha prodotto un progetto internazionale ripreso da 24 edizioni nel mondo) e da diversi progetti con aziende del mondo del lusso, esempi concreti della nostra capacità di lavorare su scala mondiale con contenuti e progetti di altissimo livello. Sul mercato domestico registriamo una crescita complessiva dell'1% considerando print, digital ed eventi, con performance particolarmente positive per Harper's Bazaar (+18%), Men's Health (oltre 1 milione di euro di raccolta), Runner's World (+36%), Cosmopolitan (+12%) e per il settore Moda nel suo complesso (+2%). Un contributo fondamentale arriva inoltre dai 60 eventi di brand realizzati su tutto il territorio italiano, grazie al lavoro peculiare e innovativo della struttura Hearst Live.

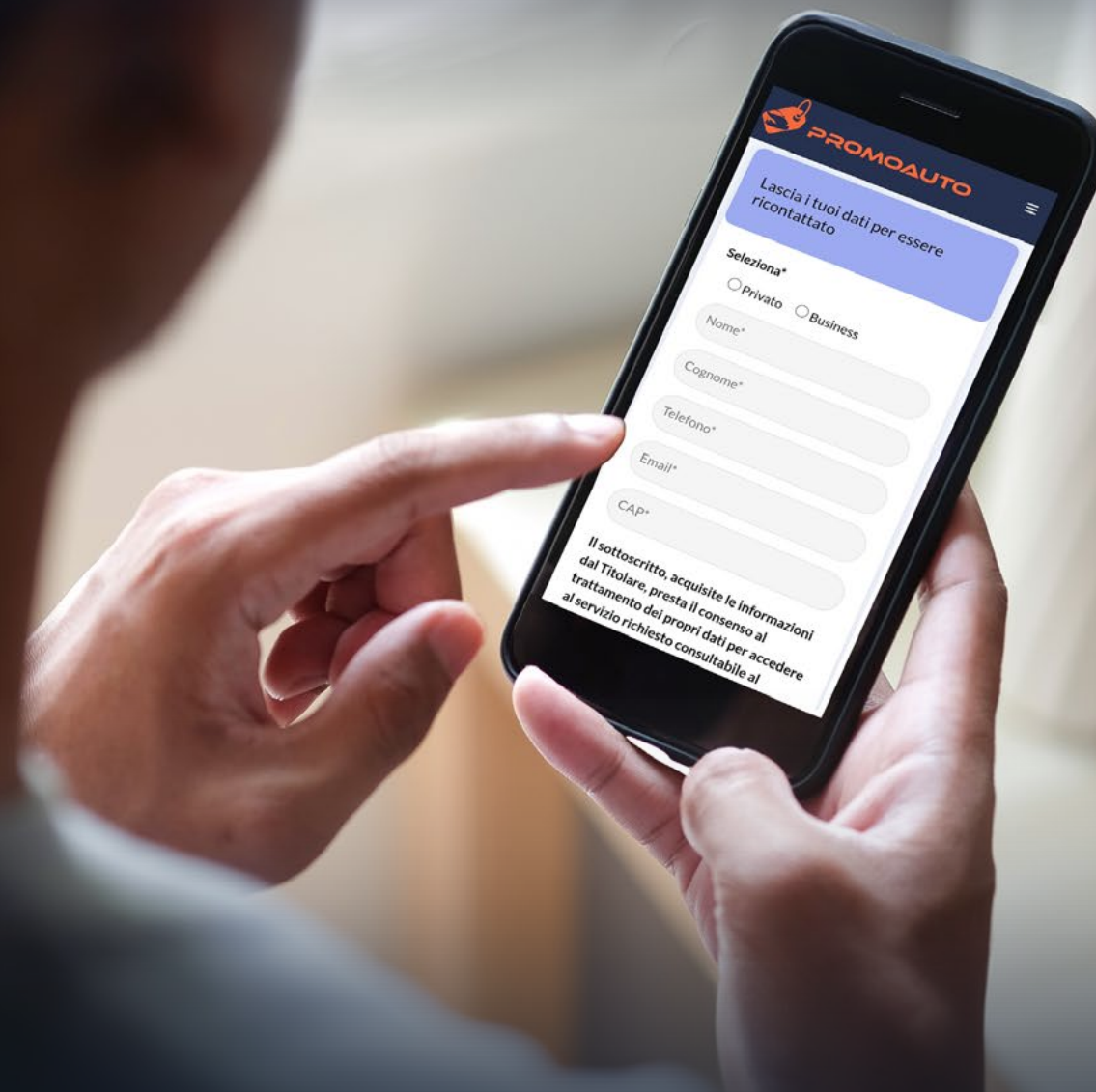
I commenti

"Sono molto contento che Paola abbia scelto Hearst, la sua nomina rappresenta un passaggio chiave nel percorso di evoluzione di Hearst Global Solutions - commenta Robert Schoenmaker -. Negli ultimi anni abbiamo costruito una struttura commerciale solida, competente e capace di crescere in modo costante. L'arrivo di Paola rafforza ulteriormente questa organizzazione, portando una leadership esperta, visione strategica e grande capacità di valorizzare il talento delle nostre persone. È un segnale chiaro al mercato: Hearst continua a investire e a guardare avanti con ambizione". Prosegue Schoenmaker: "I risultati raggiunti nel 2025 dal comparto Luxury and Lifestyle confermano la solidità del nostro percorso con una crescita del 6,1% sul mercato globale, sostenuta dal rafforzamento del network Esquire (con l'edizione italiana che per la secon-

Storia professionale

Paola Rini è stata country manager di Fredda Media in Italia, dove ha guidato lo sviluppo delle attività commerciali e strategiche, l'espansione in nuovi settori industriali e il rafforzamento delle relazioni con i principali brand nazionali e internazionali. In precedenza ha ricoperto ruoli di primo piano in Discovery Media Italy e Publitalia '80 - Gruppo Mediaset. A proposito del suo nuovo incarico dichiara: "Hearst Global Solutions rappresenta oggi un player commerciale dinamico, solido e in continua evoluzione. Grazie alla fiducia di Robert, e al supporto di team altamente qualificati, il mio impegno sarà quello di valorizzare ulteriormente la proposizione al mercato, lavorando per accelerare l'innovazione commerciale, rafforzando opportunità di partnership strategiche di lungo periodo e creando valore duraturo per i partner e per il Gruppo".

LA NOSTRA PROSSIMA CAMPAGNA INSIEME



VALORIZZIAMO DA SEMPRE IL TUO BRAND. DA OGGI PUOI AFFIDARCI I TUOI OBIETTIVI DI PERFORMANCE.

Grazie alla grande quantità di dati a nostra disposizione, costruiamo campagne lead sulle tue specifiche richieste per migliorare i risultati di conversione.



Vuoi saperne di più?

Contatta il tuo account di riferimento o scrivi a contatti@mediamond.it

La piattaforma è diventata l'epicentro di trasformazione e sviluppo del mercato dei contenuti audiovideo nell'era digitale

Di **Neal Mohan**
CEO YouTube

Mentre ci affacciamo al 2026, i confini sempre più labili tra creatività e tecnologia stanno trasformando il mondo digitale. Questo punto di svolta richiede scommesse ambiziose. YouTube è l'epicentro indiscusso della cultura. I nostri creator stanno reinventando l'intrattenimento e costruendo le società di media del futuro, e noi continuiamo a essere il posto migliore in cui far crescere le loro attività. YouTube ha la portata, la community e gli investimenti tecnologici che servono per guidare il settore creativo in questa nuova era. Ecco le mie previsioni per il futuro che verrà.

I creator sono le nuove star e i nuovi studi cinematografici

La tecnologia offre nuove possibilità creative, ma sono i creator e gli artisti di YouTube a guidare la strada verso la trasformazione dell'intrattenimento. Le persone visitano YouTube per vivere a fondo i momenti culturali più importanti. Quello che vogliono è assistere in prima fila all'azione del Super Bowl con creator come Jesser e Kay Adams, vedere ogni momento del red carpet degli Oscar e godersi l'intensa esperienza di fandom che circonda l'uscita di un album di Taylor Swift o dei BTS. Noi offriamo tutto questo. A Hollywood ma non solo, gli YouTuber stanno acquistando spazi con dimensioni da studio cinematografico per sperimentare in anteprima nuovi formati e produrre programmi televisivi imperdibili, prodotti in modo impeccabile. Il tempo in cui que-

Visioni YouTube: il futuro dell'intrattenimento è in mano ai creator



sti contenuti venivano liquidati come semplici "contenuti generati dagli utenti" è finito. Questi sono programmi creati da creator indipendenti. Pensiamo a Julian Shapiro-Barnum: la sua serie 'Outside Tonight' è un'esperienza di programmazione notturna unica nel suo genere, creata per l'era digitale. Quando i creator hanno il controllo della produzione e della distribuzione, l'unico confine è la loro immaginazione.

Ogni formato su ogni schermo

Che guardino i contenuti su un piccolo schermo nel palmo della mano o sullo schermo più gran-

de di casa, gli spettatori scelgono YouTube per la varietà dei contenuti: lunghi, Shorts, video musicali, live streaming, podcast e altro ancora. Quest'anno renderemo gli Shorts ancora più vari integrando diversi formati, come i post con immagini, direttamente nel feed, rendendo più facile rimanere in contatto con i propri creatori preferiti. Stiamo anche investendo nella musica, sia che si tratti di aiutarvi a trovare il vostro prossimo artista preferito, di scoprire le storie dietro le canzoni che vi emozionano o di rendere più facile scoprire e ascoltare le nuove uscite. Secondo Nielsen, YouTube è al primo posto per

tempo di visualizzazione in streaming negli Stati Uniti da quasi tre anni (The Gauge, gennaio 2026). YouTube è la nuova tv, perché i creator sono le nuove star dei contenuti in prima serata. Ms. Rachel, con le sue due nomination agli Emmy, è la dimostrazione del ruolo determinante assunto dai creator in questa nuova era dell'intrattenimento.

YouTube TV

Il nostro successo nel settore Living Room si estende anche alla televisione in diretta con YouTube TV. Presto lanceremo la funzionalità multiview completamente personalizzabile e più di



10 piani YouTube TV differenti che coprono sport, intrattenimento e notizie, tutti progettati per dare un maggiore controllo agli abbonati. YouTube è diventata la destinazione per eccellenza per gli spettatori che vogliono accedere al mondo illimitato dei contenuti dei creator e della televisione in diretta e siamo orgogliosi di creare la migliore esperienza possibile per la prossima generazione.

Minori: la sicurezza come priorità

Secondo uno studio condotto dal Pew Research Center nel 2025, YouTube è usato dal 92% degli adolescenti statunitensi (13-17 anni), che visitano quotidianamente la piattaforma per imparare dentro e fuori dall'aula. Il nostro obiettivo è mantenere YouTube un luogo di esplorazione, dando ai genitori gli strumenti per indirizzarla. Dal lancio dell'app YouTube Kids nel 2015 a quello dell'esperienza con supervisione per preadolescenti nel 2021, abbiamo creato una piattaforma che cresce insieme a ogni bambino. Recentemente abbiamo annunciato ulteriori aggiornamenti per rafforzare e semplificare il Controllo genitori, in linea con la nostra convinzione che spetti a loro, e non ai governi, decidere cosa è giusto per la propria famiglia. Riteniamo che questo standard di responsabilizzazione dei genitori dovrebbe essere la base per il nostro settore e speriamo che ispiri

altre piattaforme a seguire il nostro esempio.

Supporto alla creator economy

YouTube rimane la creator economy originale e la più grande. Solo negli ultimi quattro anni, abbiamo versato oltre 100 miliardi di dollari a creator, artisti e società del settore dei media. Nel 2024, negli Stati Uniti, l'ecosistema di YouTube ha contribuito al PIL con 55 miliardi di dollari e ha sostenuto più di 490.000 posti di lavoro a tempo pieno attraverso le aziende dei creator. È ora che i governi di tutto il mondo inizino a riconoscerne l'impatto e a offrire loro gli stessi vantaggi riservati alle maggiori società di comunicazione. Quest'anno continueremo a investire nei diversi modi per guadagnare, dallo shopping e dagli accordi con i brand alle funzionalità di finanziamento dei fan come le Gemme e i regali; e ci stiamo adoperando per rendere YouTube una destinazione di prim'ordine per gli acquisti. Le partnership con i brand sono fondamentali, perciò stiamo semplificando il processo di ricerca e assunzione dei creativi, e fornendo ai creator nuovi strumenti a supporto delle partnership.

AI e creatività

Per anni, l'AI è stata il motore silenzioso alla base delle nostre innovazioni più importanti, e sarà di grande aiuto per i creativi. In media, a dicembre, sono stati più

di 1 milione i canali che hanno utilizzato i nostri strumenti di creazione con l'AI ogni giorno. Presto amplieremo queste funzionalità, ma nel corso di questa evoluzione l'AI rimarrà uno strumento per esprimersi e non andrà a rimpiazzare l'espressione personale. Per garantire trasparenza ed evitare deepfake, la piattaforma etichetta in modo chiaro i contenuti creati con i prodotti AI e i creator hanno l'obbligo di dichiarare i casi in cui hanno creato contenuti alterati o sintetici di tipo realistico. Poiché non sempre le etichette sono sufficienti, provvediamo a rimuovere tutti i contenuti sintetici dannosi che violano le norme della community. Inoltre, stiamo utilizzando Content ID, un sistema a cui i nostri partner si affidano da oltre dieci anni, come base per fornire ai creator nuovi strumenti per gestire l'uso delle loro sembianze nei contenuti generati dall'AI. Infine, ci impegniamo come sempre a proteggere l'integrità creativa sostenendo leggi fondamentali come il NO FA-KES Act. L'AI farà da ponte tra la curiosità e la comprensione. Solo nel mese di dicembre, più di 20 milioni di utenti hanno utilizzato il nostro strumento Chiedi per saperne di più sui contenuti che stavano guardando. Non intendiamo fermarci qui: vogliamo che la comprensione sia davvero universale. In media, più di 6 milioni di spettatori hanno trascorso almeno 10 minuti al giorno a guardare video con doppiaggio automatico a dicembre.

Gestione dell'AI slop

Con l'ascesa dell'AI sono in aumento i contenuti di bassa qualità. Si parla in proposito di 'AI slop', la cosiddetta 'slobba artificiale'. Noi consentiamo un'ampia libertà di espressione, ma ci assicuriamo anche che YouTube rimanga un luogo in cui le persone trascorrono volentieri il loro tempo. Negli ultimi 20 anni, abbiamo imparato a non imporre i nostri preconcetti all'ecosistema dei creator. Oggi, tendenze un tempo di nicchia come l'ASMR e guardare altre persone che giocano ai videogiochi sono diventate fenomeni di massa. Tuttavia, questa apertura comporta anche la responsabilità di preservare standard qualitativi elevati. Per ridurre la diffusione dei contenuti di bassa qualità generati con l'AI, stiamo attivamente migliorando i nostri già consolidati sistemi di consigli e monetizzazione che già utilizziamo per contrastare lo spam, il clickbait e contenuti ripetitivi di bassa qualità.

Una scommessa per il futuro

Spesso mi viene chiesto di prevedere chi sarà il creator più importante su YouTube tra cinque o dieci anni. La mia risposta è sempre la stessa: è una persona di cui non hai mai sentito parlare e che sta avviando il suo canale oggi. Ed è proprio questo che mi dà la carica per continuare a costruire il palcoscenico per questa nuova generazione e per quelle a venire.

In occasione dei Giochi, l'azienda farmaceutica ha orchestrato un ampio palinsesto di iniziative, con al centro lo spot 'Never Over' su Rai e ctv

di **Vittorio Parazzoli**

“Oltre i limiti, sport e scienza insieme per superare ogni sfida”, è il claim di Lilly in occasione dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026 e rappresenta un ampio programma di iniziative promosse a partire dal 6 febbraio, giorno inaugurale dei giochi invernali, di cui la medicine company è Sponsor. Un percorso che parte da Milano e arriva fino a Cortina d'Ampezzo, per lanciare un messaggio di impegno e resilienza: non fermarsi mai, andare oltre gli ostacoli e oltre ciò che sembra impossibile, nello sport come nella ricerca. Numerose le attività promosse da Lilly in prossimità e durante i Giochi: dal lancio della nuova campagna 'Never Over' (con uno spot on air in tv dal 6 febbraio e varie affissioni nelle venue olimpiche), ai 'live sites' a Milano e Cortina: luoghi esperienziali in cui seguire le gare olimpiche e scoprire, nell'installazione pensata dall'azienda, i successi della medicina e dello sport negli ultimi anni. Arriva inoltre a Milano una nuova tappa di The Impossible Gym, la palestra 'impossibile' in versione invernale, per far sperimentare di persona le difficoltà e gli ostacoli invisibili che le persone affette da obesità affrontano ogni giorno. Un parallelismo continuo, quello tra sport e scienza, come filo conduttore delle attività di Lilly durante le Olimpiadi.

La creatività

La campagna firmata da Wieden+Kennedy è in onda fino a fine marzo con planning di Zenith, che gestisce un budget stimabile in 5 milioni di euro. L'agenzia di Publicis Groupe si occupa del marchio a livello europeo dal 2024, incarico esteso a livello globale alla fine dello scorso anno sempre

Aziende Lilly: dal 7 febbraio la campagna di W+K per Milano Cortina 2026; 5 milioni il budget in Italia



Campionessa Olimpica Discesa Libera
Sofia Goggia

dopo un pitch. Lilly racconta il valore del non fermarsi mai: la medicina si basa sul metodo scientifico, un processo rigoroso che porta a scoperte rivoluzionarie. Lo spot esplora il percorso per ottenere progressi attraverso il metodo scientifico e racconta come il processo di miglioramento non si concluda mai. Alla base della creatività ci sono gli atleti e le loro storie individuali, che si traducono in una lista infinita di alti e bassi, mettendo in evidenza la loro resilienza e perseveranza. A portare la testimonianza del non darsi mai per vinti, grandi atleti che hanno fatto la storia olimpica italiana. Sportivi che rappresentano talento, resilienza e innovazione: Sofia Goggia, Davide Bendotti e Marta Bassino. Con questo messaggio di resilienza e tenacia Lilly celebra il potenziale umano e il lavoro instancabile di atleti e scienziati, uniti dalla stessa spinta a superare i limiti. I successi più importanti - nello sport come nella scienza - nascono infatti da un percorso fatto di sfide, risultati, fallimenti e riparten-

ze. Le difficoltà fanno parte di ogni cammino, ma è la determinazione quotidiana che permette di andare oltre, trasformando l'esperienza in visione e futuro. Lo spot, pianificato su Rai e CTV, costruisce attraverso immagini flash il parallelismo tra sport di montagna e il metodo scientifico, portando sullo schermo fasi che si susseguono e si rinnovano continuamente: osservare, formulare una domanda, elaborare un'ipotesi, sperimentare, verificare. E poi di nuovo formulare una domanda. E ricominciare. Un percorso di tenacia e in costante evoluzione, con un unico obiettivo: migliorare la vita delle persone. L'OOH (affissioni, vertical, taxi wrap) è partito da Firenze e Milano per poi andare live nei pressi degli impianti sciistici di Livigno e presso Mottolino Fun Montain, a Cortina, fino ad arrivare in Alta Badia e in Val Gardena. A Milano, di scena taxi wrap e affissioni presso la metro di Rogoredo. In via Garibaldi 41 un murales è stato dedicato a Marta Bassino: dalla prima medaglia d'oro alla vit-

toria al campionato del mondo e al podio in ogni disciplina, fino all'infortunio e al messaggio di resilienza. Sempre dal 7 al 22 febbraio, la campagna vivrà anche sui canali social di Lilly (Instagram e LinkedIn), con interviste e videomessaggi motivazionali degli atleti.

Le iniziative

Sul fronte delle iniziative, si parte nel cuore di Milano, in corso Vittorio Emanuele II, dove Lilly ha acceso l'area pedonale fino a via Orefici con installazioni luminose ispirate ai 22 pittogrammi delle discipline dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali visibili fino al 15 marzo. Un ideale filo rosso unisce poi il centro di Milano, a Piazza del Canone, fino a Cortina d'Ampezzo, in piazza Angelo Dibona. Qui prendono vita i 'Live Sites': negli igloo, trasformati in spazi esperienziali immersivi, i visitatori possono ripercorrere, con l'aiuto di installazioni interattive e totem, le scoperte che hanno contribuito a cambiare la storia della medicina moderna.

WOM
THE
AND ONLY

OLTRE
10
milioni
di follower

**Il primo e unico media brand
che arriva dritto al cuore delle donne**

Report AgCom, nei primi nove mesi del 2025 ascolti televisivi nel giorno medio in lieve flessione; non si arresta il calo della stampa



L'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni ha pubblicato l'Osservatorio aggiornato fino al terzo trimestre dell'anno scorso

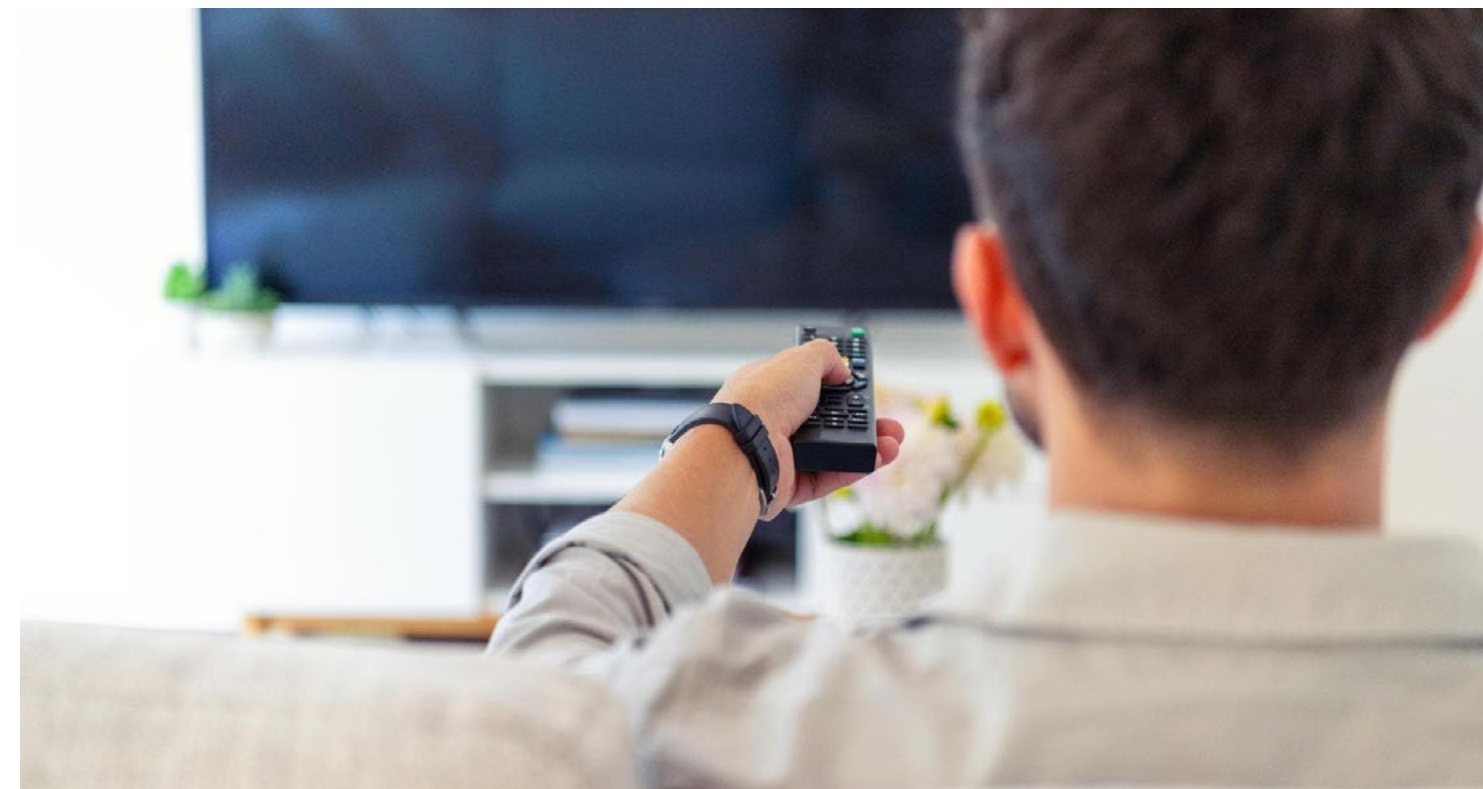
di **Rosa Colli**

Sono usciti i dati dell'Osservatorio sulle Comunicazioni dell'AgCom relativo ai primi 9 mesi dell'anno 2025. Nel settore televisivo gli ascolti evidenziano una lieve flessione rispetto allo stesso

periodo dell'anno precedente, sia considerando il cosiddetto prime time (20:30-22:30), in calo del 2,9%, sia prendendo in esame le 24 ore (-3%). Ampliando l'arco temporale emerge una riduzione della platea televisiva tradizionale. In particolare, confrontando i primi nove mesi del 2025 con lo stesso periodo del 2021, il trend delle audience è negativo, sia nel prime time (-3,6 milioni di telespettatori; -16,3%), sia nell'intera giornata (-1,4 milioni; -15%). Nella fascia oraria di prima serata, la Rai si conferma al primo posto in termini di spettatori, a quota 6,8 milioni (37% di share), in diminuzione rispetto allo stesso periodo del 2024 (-6,8%) che si riflette sullo share (-1,5 punti percentuali).

Mediaset, invece, con 6,7 milioni di telespettatori medi che rappresentano il 36,5% del complesso del pubblico televisivo, registra una dinamica crescente rispetto al 2024 (+1,1 punti percentuali di share). Stabile al terzo posto troviamo Warner Bros. Discovery che si attesta a 1,6 milioni di telespettatori (-5,2% sui primi nove mesi dell'anno precedente), seguito da Comcast/Sky i cui ascolti (1,4 milioni di individui) mostrano una contrazione rispetto al medesimo periodo del 2024 (-1,7%). Infine La7, con 1,1 milioni di telespettatori nel giorno medio dei primi nove mesi del 2025, registra un aumento di circa 17mila telespettatori rispetto ai primi nove mesi del 2024 (+1,5%). Per

quanto riguarda invece gli andamenti nelle 24 ore, il primo editore è Mediaset con 2,9 milioni di telespettatori per uno del 37,2%, calo dell'1,1% rispetto ai primi nove mesi del 2024. Anche la Rai, con 2,8 milioni di individui in media al giorno, pari al 35,7% del pubblico complessivo, presenta una flessione rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente (circa 191mila telespettatori, -6,4%). Seguono Warner Bros. Discovery (con 729mila spettatori e uno share del 9,3%) e Comcast/Sky (seguito da oltre 602mila spettatori e una quota del 7,6% del pubblico televisivo), con una contrazione rispettivamente pari al -4,6% e al -1,9%. In controtendenza, con 359mila telespettatori raggiunti



e uno share del 4,6%, troviamo La7 che cresce del 7% rispetto ai primi nove mesi del 2024.

Il trend degli editori tv

Ampliando l'arco temporale dell'analisi tra i primi nove mesi del 2021 e lo stesso periodo del 2025 tutti gli editori registrano una contrazione del proprio pubblico: Rai perde 848mila telespettatori (-23,2%), Mediaset 216mila (-6,9%), Warner Bros. Discovery 27mila utenti (-3,5%), Comcast/Sky 27mila (-4,2%) e La7 12mila (-3,3%). Con specifico riferimento ai principali canali analizzati (Rai1, Rai2, Rai3, Rete 4, Canale 5, Italia 1, La7, TV8 e Nove), nel prime time si registrano nel complesso poco più di 12,8 milioni di telespettatori, in calo di circa 113mila individui (-0,9%) sui primi nove mesi del 2024.

Le singole reti

Si riscontrano andamenti positivi per Rai1 che ha raggiunto 4,1 milioni medi di telespettatori (con uno share del 22,3% in crescita di 0,6 punti percentuali rispetto allo stesso periodo del 2024). Analogamente cresce la quota di Canale 5 e Italia 1 che nel medesimo periodo hanno raggiunto, rispettivamente, 2,9 telespettatori (15,9% del pubblico; +0,7 punti percentuali) e 1,1 milioni di telespettatori (6,1%

del pubblico; +0,1 punti percentuali), così come quello di La 7 che è stato seguito da circa 1 milione di spettatori (5,7% di share; +0,4 punti percentuali); di Rete 4 che registra 870mila telespettatori (4,8% del totale; +0,5 punti percentuali); e, infine, di TV8 che supera i 500mila soggetti (pari al 2,7% del pubblico complessivo; + 0,3 punti percentuali). Dinamiche opposte si riscontrano per Rai 2 e Rai 3 che nei primi nove mesi del 2025 ottengono, rispettivamente, 819mila e 971mila telespettatori, corrispondenti ad una share del 4,5% per Rai 2 (-1 punti percentuali rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente) e del 5,3% per Rai 3 (-0,2 punti percentuali rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente) e Nove, con 554mila ascoltatori e uno share del 3% (-0,02 punti percentuali).

Telegiornali

Sul fronte informazione e tg, il trend nella fascia oraria 18:30-21:30 rimane pressoché inalterato da un anno all'altro, con 249 ore complessive spese nel 2024 contro le 250 ore del 2025. Il telegiornale serale più visto rimane il Tg1 delle 20:00 (con poco più di 4,1 milioni di ascolti giornalieri; +1,3% nel terzo trimestre 2025 rispetto allo stesso trimestre del 2024), seguito dal Tg5

delle 20:00 (che ottiene oltre 3,2 milioni di telespettatori, in calo del 4,4%). Al terzo posto con 2,1 milioni di telespettatori troviamo il TgR, edizione dedicata a temi dell'informazione locale, che presenta un andamento negativo rispetto ai primi nove mesi del 2024 (-2,8%), così come il Tg3 che ottiene 1,6 milioni di ascolti (-2,7%). Segue il Tg La7 con spettatori in crescita da 1,17 a 1,23 milioni (+5%); nello stesso periodo diminuiscono quelli del Tg2 (-15,3%). Per quanto riguarda Mediaset, andamenti positivi si riscontrano sia per gli spettatori di Studio Aperto delle 18:30, che passano da 464mila a 507mila (+9,3%), sia per gli ascolti del Tg4 delle 19:00 che passano da 496mila a 594mila circa (+19,8%). Ampliando l'arco temporale dell'analisi, emerge come, sia in termini di tempo speso, sia di ascoltatori medi (salvo alcune eccezioni), i valori medi raggiunti delle principali edizioni del giorno e della sera dei telegiornali nei primi nove mesi del 2025 risultino nettamente inferiori ai livelli registrati nei primi nove mesi del 2021, con un calo complessivo del 18,2% nella fascia 18:30-21:30; sempre nello stesso periodo, un andamento negativo si riscontra anche in termini di numerosità degli ascolti nel giorno medio, con una contrazione si-

gnificativa per tutti i telegiornali salvo che per il Tg7 della sera il cui pubblico è aumentato di 124mila unità (+11,2%). Per quanto riguarda i canali 'all news', pubblico in calo su tutte le fasce su Rai news 24 mentre TGCom24 e Sky TG24 perdono spettatori solo nella fascia oraria 07:00 - 09:00 (rispettivamente, -9,6% e -8,3%) mentre sono in crescita negli altri orari esaminati. Nel prime time, alla dinamica negativa di Rai News 24 (-8,8%) si contrappone la crescita di TGCom24 e Sky TG24 che registrano, rispettivamente, +6,7% e +6%.

Quotidiani

Con riferimento all'editoria quotidiana, si conferma anche nei primi nove mesi del 2025 crisi strutturale già evidenziata negli anni precedenti. Le copie complessivamente vendute di tutti i quotidiani sul territorio nazionale si attestano a 327 milioni (circa 1,4 milioni di copie medie giornaliere nei primi nove mesi del 2025), in calo del 7,6% e del 30,6% rispetto ai primi nove mesi del 2021. Considerando le testate nazionali e locali, le prime hanno registrato rispetto ai primi nove mesi del 2024 una riduzione più contenuta rispetto alle seconde, (-7,0% contro -8,3%). Rispetto a primi nove mesi del 2021, le testate nazionali calano del 29,1% men-



tre i quotidiani locali addirittura del 32,4%. Le copie complessivamente vendute in formato cartaceo, pari a 277 milioni (1 milione di copie giornaliere), si sono ridotte dell'8,6% (303 milioni nei primi nove mesi del 2024) e del 32,6% rispetto a primi tre trimestri del 2021 (411 milioni). I quotidiani venduti in formato digitale (copia replica della versione cartacea) che registrano una contrazione dell'1,9% rispetto al 2024 e del 16,8% rispetto al 2021). Le copie digitali si concentrano su Corriere della Sera, Il Sole 24Ore, La Stampa, La Repubblica, Il Messaggero, che insieme rappresentano oltre il 60% complessivamente venduto, mentre sul fronte cartaceo i primi 5 quotidiani - Corriere della Sera, La Gazzetta dello Sport, La Repubblica, Avvenire e La Stampa - rappresentano una quota del 34% in termini di copie vendute.

Generalisti, specialistici, locali

Per i quotidiani generalisti, a fronte di un calo importante di copie cartacee (-8,4% e -7,9 milioni di copie sul 2024; -33,9% e -44,5 milioni di copie sul 2021), quelle digitali scendono dell'1,2% (pari a -293 mila copie) sul 2024, e del 5,3% (pari a 1,4 milioni di copie) rispetto al 2021. Alcune testate con contenuti più specialistici



ci mostrano una maggiore resilienza: in particolare, i quotidiani sportivi nel formato cartaceo risultano i più stabili negli ultimi 5 anni, con una flessione moderata (-22,7%, -9,6 milioni di copie), mentre nel digitale, invece, nell'ultimo anno si è registrato una crescita del 31,9% (+360 mila copie). Diversamente, i quotidiani economici, nell'arco dell'intero periodo considerato, registrano forti riduzioni nella versione cartacea (-41,3%, pari a -6,6 milioni di copie), mentre in quella digitale mostrano una contrazione meno intensa (-7%, pari a -555 mila copie). Le testate locali continuano ad evidenziare una contrazione delle vendite in entrambi i formati, con un andamento negativo meno intenso nella versione digitale nell'intero quinquennio considerato (complessivamente -4,3 milioni di copie).

Web ed e-commerce

Spostando lo sguardo sull'online, i dati di settembre 2025 dicono che gli utenti unici della sono stati quasi 44 milioni, in media ciascuno per un totale di 69 ore e 57 minuti. Il comparto è dominato dai big player internazionali (Alphabet, META, Amazon, Microsoft), seguiti dalle piattaforme di alcuni gruppi editoriali e operatori nazionali (GEDI Gruppo editoriale, Poste Italiane, Cairo Communication/Rcs Mediagroup, IlMeteo, Fininvest/Mondadori, Italiaonline). I dati sono generalmente in calo rispetto al settembre 2024. Le property di informazione generalista hanno registrato 36 milioni e 803mila utenti unici, con una contrazione del 3,4% (-1,3 milione di visitatori). Il sito (e app) de la Repubblica è quello maggiormente frequentato (27,4 milioni di utenti unici

a settembre 2025 (-8,4% rispetto al 2024), seguito da Corriere della Sera (oltre 23,7 milioni di utenti, -16%) e TgCom24 (19,1 milioni, -2,2%). I visitatori delle piattaforme di e-commerce superano i 38,2 milioni di utenti unici, ma comunque registrano un calo di 549mila visitatori rispetto a settembre dell'anno prima. La leadership va ad Amazon, con 34,8 milioni di utenti unici (-2,6%), seguite da Temu (PDD Holding) con 23,8 milioni (+55,7%) e eBay con 14,5 milioni (-11,3%).

Social media e streaming VOD

Anche i social network registrano un calo di 'audience' e di fedeltà di navigazione. Rispetto al settembre 2024 si sono persi per strada 633mila soggetti, per cui il complesso degli utenti è a quota 38 milioni e 814mila. Cala anche il tempo speso, -30 minuti circa per raggiungere quota 22 ore e 42 minuti. Il mercato è controllato da Meta con i propri brand: Facebook con 35,6 milioni circa di utenti (-3,6%), Instagram con 32,6 milioni (-3,8%). Crescono invece TikTok (Gruppo Bytedance) con 22,1 milioni di visitatori (+1,2%), Reddit (11,2 milioni, +54,1%) e Snapchat (1,9 milioni, +1%). Tutte le altre piattaforme mostrano dinamiche negative: LinkedIn (-7,3%); Pinterest (-11,3%), X (-23,3%) e VK (-36,6%). Le piattaforme di video on demand (VOD) esclusivamente a pagamento, con 15,7 milioni di navigatori unici registrano una contrazione dell'1,3%. Nel terzo trimestre del 2025 Netflix registra il +1,6% di utenti, Amazon Prime Video +5,5%, Disney+ +0,8%, Dazn +7,3%, Now -7,7%. A settembre, il tempo complessivo di navigazione sui principali siti di streaming a pagamento supera di poco i 43 milioni di ore, in crescita dell'11,1% anche se con andamenti altalenanti per le diverse piattaforme: mentre Netflix e Dazn perdono, Amazon Prime Video, Disney+, Sky/Now crescono. Le piattaforme VOD che offrono servizi gratuiti, con 37,9 milioni di navigatori unici raggiunti lo scorso settembre risultano in crescita rispetto agli utenti registrati a settembre 2024 (+3,9%).

COSA STAI FACENDO PER MIGLIORARE L'EFFICACIA DELLE TUE CAMPAGNE?

Avvicinati a Effie!

Scopri di più su:
effie.org/partners/italy



Sostiene e promuove gli Effie Awards Italy

DailyMedia
il quotidiano della comunicazione

adjinn

GRANDI
STAZIONI
RETAIL

Ipsos

Nielsen

Main sponsor:

Google

DIAMOND

MEDIASET GROUP
PUBLITALIA '80

PLATINUM

GOLD

Scenari Il futuro del marketing tecnologizzato: l'AI integrata nei processi passa da 'strumento' a 'collega'

Kantar ha realizzato per Intersections uno studio sulle evoluzioni della industry indotte dall'intelligenza artificiale e dall'economia dei dati; uomo e macchina devono collaborare

di **Silvia Antonini**

Durante l'ultima edizione di Intersections, il convegno che riunisce tutti gli attori del mercato della comunicazione in Italia, e fa il punto sullo stato dell'arte di questo mercato, le associazioni che lo organizzano (ADCI, UNA, IAB Italia, UPA) in collaborazione con Kantar e Assirm hanno lanciato Intersections Lab2030, un progetto di ricerca che indaga sulla trasformazione del marketing con l'introduzione delle nuove tecnologie. Lo studio prodotto da Kantar si avvale di quattro sessioni Kantar Live, piattaforma 'AI empowered' di ricerca qualitativa con esperti di marketing, creatività, tecnologia ed etica, da cui emerge che l'intelligenza artificiale passerà dall'essere semplice 'strumento' a 'collega' che partecipa ai processi decisionali. Il valore aggiunto della tecnologia si esprime nella capacità di risposta in tempo reale alle dinamiche di mercato, e nell'efficienza nel realizzare personalizzazioni e iper-segmentazioni su larga scala per evitare omologazione tra i brand. Tutto questo non può esistere senza dati solidi e qualificati. Per mantenere rilevanza, il marketing dovrà rispondere ai bisogni ed essere motore del desiderio sulla base di insight reali; mentre le aziende stanno valutando quanto di questo proces-



so potrà essere gestito al proprio interno, e quanto affidato al circuito della consulenza. Si sta delineando uno scenario ideale in cui l'AI sarà integrata nei processi in modo 'invisibile', con il compito di mettere al centro del marketing la direzione umana. Opportunità e rischi è il mantra che il mercato continua a ripetere dall'avvento dell'AI e la ricerca

condotta da Kantar evidenzia alcuni ambiti in cui il marketing deve avere prospettive e strategie definite, ovvero tecnologia, dati, brand, consumatore, talenti interni e partner.

Integrare l'AI nelle organizzazioni aziendali

Il 60% degli opinion leader intervistati da



Kantar afferma che "gli Agent AI sono in grado di agire come colleghi digitali o intermediari intelligenti, trasformando profondamente il modo in cui immaginiamo, pianifichiamo e attiviamo la comunicazione. Quello che una volta richiedeva ore di lavoro, oggi è realizzabile in pochissimo tempo". L'AI deve quindi inserirsi nell'organizzazione aziendale in modo non più 'accessorio' ma come attore dei processi anche decisionali, e in grado di produrre operatività. Una sorta di 'collega' di livello paritetico, o subordinato o a comando, ma comunque una entità da valorizzare e mettere a sistema nell'ecosistema dell'azienda. A monte c'è un cambio di passo culturale: da esecutore o 'servant' a partner strategico. E anche tecnico, perché uomo e macchina devono evolvere insieme rispetto al business, al brand e nelle discipline del marketing. Tutte scelte che attengono alle aziende e che influiranno sul valore unico che l'uomo e la macchina potranno dare nella catena organizzativa. La ricollocazione del fattore umano nel contesto della trasformazione digitale delle organizzazioni è una priorità per la quasi totalità degli opinion leader. Al centro ci sono specificità di pensiero e azione dell'uomo, ma il successo immaginato delle organizzazioni discende da un ipotetico rapporto alla pari tra entità, naturali o artificiali, secondo un design organizzativo che valorizzi le differenze tra uomo e macchina solo in merito alle performance, e rispetto a ruoli attribuiti da prima. Bisogna superare il dibattito su chi sopravviverà tra uomo e AI, e concentrarsi su quale sarà il miglior attore per specifiche azioni, con l'obiettivo di far crescere l'azienda, tenendo conto che anche l'AI, in questo senso, va 'formato' e integrato in modo 'invisibile', in modo da non essere più oggetto di attenzione e gestione come avviene con altri elementi che concorrono al funzionamento dell'azienda, per esempio l'elettricità.

Data economy e impatto tecnologico

La qualità dei dati - dice il 74% del panel - "è la colonna vertebrale dell'AI: senza dati puliti, freschi, rappresentativi, rischiamo che l'industria del marketing diventi una fabbrica di illusioni, bellissime ma false, con risultati che deludono". Pulizia e completezza sono requisiti fondamentali, ma anche rappresentatività, varietà e tracciabilità per garantire un output accurato e veritiero. Anche gli strumenti AI devono essere validati per evitare bias e garantire affidabilità, mentre gli analisti devono essere preparati a interpretare i risultati, correggere eventuali errori e integrare l'intelligenza umana con quella artificiale. Probabilmente l'AI sostituirà il ricercatore di marketing nell'operatività, ma permetterà di dedicare tempo e creatività alla generazione dell'insight, appannaggio ancora umano in quanto proveniente da ambiti di sentimento e motivazioni prettamente umani. Perché l'applicazione dell'AI nel marketing sia efficace, dice Kantar, sono necessari quattro requisiti: dati corretti e raccolti con finalità esplicite; modelli analitici validati e progettati per rispondere a domande di business; expertise di dominio per 'sapere dove guardare', interpretare e azionare i desideri del consumatore; tecnologia consolidata e customizzata, certificata da enti terzi.

Il fattore umano e il ruolo del marketing

Una delle promesse dell'AI è quella dell'iper segmentazione che nasce dalla necessità di adottare una visione realmente customer-centric. Il 67% degli intervistati da Kantar afferma che "L'AI permetterà una personalizzazione radicale: non solo messaggi su misura, ma prodotti, esperienze e perfino prezzi dinamici che si adattano al singolo. Potrebbe essere come avere un 'brand gemello' costruito intorno a te. Esempio: una piattaforma di moda che non ti mostra cataloghi, ma genera in tempo reale vestiti disegnati sul tuo stile, la tua taglia e persino sul meteo della città in cui vivi". La differenza come risorsa: un contesto culturale in cui il brand potrebbe perdere peso nell'influenzare il cosiddetto 'behavioral change'. La domanda è: se ognuno, potenzialmente, può adattare l'offerta commerciale a suo piacimento, il marchio che ci sta a fare? Secondo Kantar, il marketing deve (ri)mettersi al lavoro sulla sua capacità di fare la differenza, quindi di riflettere e scoprire strade nuove. Con l'AI che si fa carico del lavoro più ripetitivo, si libera tempo e spazio per darsi alla creatività e alla strategia. In questo modo, il marketing riguadagna centralità e rilevanza, in quanto agente di cambiamento. Le competenze diventano ibride:

il CMO deve diventare un 'ingegnere del marketing', deve essere capace di dialogare con discipline non creative (IT, compliance, legali) e successivamente, quando le competenze tecniche e tecnologiche saranno diventate sapere comune, la sua vera capacità sarà quella di usare i modelli in modo critico e strategico. Cambierà drasticamente anche il rapporto tra cliente e agenzie. Nei partner si cercheranno sempre meno 'braccia' che eseguono, e sempre più alleati capaci di co-progettare svolte strategiche. Cosa fa il consulente, quindi? Sarà da un lato enabler, soprattutto rispetto all'utilizzo dell'AI nel marketing; dall'altro, e soprattutto, partner strategico che affiancherà il brand nelle scelte di posizionamento, nella costruzione dei linguaggi e dei sistemi di significato.

Cinque futuri distopici

A proposito della tecnologizzazione del marketing, e dell'incontro-scontro tra AI e intelligenza umana, Kantar indaga anche sui sentiment e tensioni prevalenti che animano in proposito la community della comunicazione. Un primo scenario è quello in cui il consumatore diventa autonomo e non si affiderà più ai brand, grazie all'ausilio del digitale. Da una relazione 'top down' il brand passerà a un ruolo funzionale ma senza rilevanza emotiva, e quindi il modello btob/btoc si trasforma in BTAi, dove l'intelligenza artificiale e gli influencer sono i veri oggetti del marketing. Il secondo scenario ipotizza bolle di realtà iper personalizzate, dove i consumatori saranno sempre meno esposti a novità, il marketing perderà rilevanza come agente di cambiamento, il brand sarà incastonato esso stesso nella bolla, incapace di spezzare i confini creati dalla manipolazione tecnologica e perdendo in termini di crescita. Secondo una terza visione, nasceranno gruppi di consumatori che rifiuteranno la tracciabilità e quindi sfuggiranno a un marketing divenuto incapace di operare al di fuori della tecnologia. Si formeranno movimenti anti-brand, accusati di manipolazione umana e violazione della privacy. Quarto, l'automatizzazione renderà inutili le conoscenze di marketing e quindi si smetterà di investire in formazioni di professionisti e giovani; in breve tempo tutto il knowhow sarà 'in mano' all'AI. Infine, con un marketing iper reattivo e sensibile alla velocità, il rischio potrebbe essere un calo in termini di strategia e lucidità di azione. La quantità prenderà il posto della qualità, l'efficienza quello dell'efficacia, verrà meno l'approccio validato delle agenzie. Sono immaginazioni 'distopiche', magari poco realistiche, ma sulle quali vale la pena riflettere.

Dentsu Win. Growth. Outperform: tre parole chiave per costruire il futuro

Il CEO Italia Mariano Di Benedetto traccia il bilancio del 2025 e racconta la visione che caratterizzerà i prossimi sviluppi

di **Silvia Antonini**

L'anno scorso è stato caratterizzato dal rafforzamento all'insegna di una interpretazione del media che integra creatività, dati e tecnologia. Quest'anno, l'obiettivo è l'ulteriore sviluppo su queste direttrici, e puntare su AI e algoritmi sempre affiancati dall'elemento umano. Mariano Di Benedetto, CEO di dentsu Italia, spiega presente e futuro dell'agenzia media.

Un bilancio del 2025: quali obiettivi avete centrato e quali restano da raggiungere?

Il 2025 è stato per dentsu Italia un anno di consolidamento della visione Media++, un approccio che interpreta il media come un'infrastruttura strategica capace di integrare creatività, dati e tecnologia e incidere in modo diretto sulle performance di business. Abbiamo rafforzato il nostro posizionamento come partner strategico, andando oltre il ruolo puramente operativo, e recuperato punti di market share grazie a un secondo semestre molto positivo sul new business. Abbiamo oggi una leadership forte, coesa e allineata sulle priorità, che ha posto basi concrete per l'esecuzione del nostro piano pluriennale 'Win. Growth. Outperform'. In parallelo, abbiamo investito in modo deciso sulle competenze che consideriamo la spina dorsale dell'agenzia del futuro: data, contenuti, performance e soprattutto tecnologia, AI e algoritmi guidati dal valore del capitale umano. In prospettiva, le priorità restano chiare: sviluppare ulteriormente i servizi data driven,



MARIANO DI BENEDETTO

scalare l'adozione di AI generativa e automazione, e rafforzare la distintività creativa.

Dal punto di vista dei risultati economici, come è andata in termini di trend e qualità, per i fatturati e per il gestito?

Le performance complessive sono state solide, sostenute dall'evoluzione delle nostre capability media e da un'integrazione sempre più marcata che ha rafforzato il valore del nostro contributo per i clienti e la qualità del business: relazioni più stabili, maggiore peso di progetti a valore e una riduzione delle attività tattiche one-off. Secondo il dentsu Global Ad Spend Forecast, la spesa pubblicitaria globale ha superato la soglia del trilione di dollari, confermando la resilienza del settore anche in uno scenario macroeconomico complesso. In questo quadro, l'Italia si è confermata tra i mercati più dinamici dell'area EMEA, con una crescita prevista intorno al +5%. Sul fronte dei trend, si è visto un rafforzamento delle aree a più alto impatto qualitativo e servizi

martech, automated buying e retail media che hanno inciso in modo crescente sia sui fatturati sia sulla qualità del gestito. A livello operativo, strumenti previsionali sempre più sofisticati hanno migliorato l'efficienza delle pianificazioni e la capacità di ottimizzazione continua, insieme all'adozione di dashboard per il monitoraggio quotidiano delle performance di business.

Quali sono le sfide del mercato che saranno cruciali nei prossimi mesi?

Operiamo in un contesto complesso: incertezza socio-economica, crisi della globalizzazione, tensioni geopolitiche e impatti diretti sui consumi. A questo si sommano la crescente pressione sull'efficienza degli investimenti e la questione della currency di misurazione. Il tutto avviene mentre piattaforme, AI, algoritmi e comportamenti dei consumatori evolvono a una velocità senza precedenti. Nel prossimo futuro, i brand non si affermeranno solo grazie all'uso della tecnologia, ma per la capacità di cogliere



quelle 'verità umane' che restano immutate anche in un'era dominata dagli algoritmi. È questa la tesi principale dell'ultimo Media Trends Report 2026 di dentsu, 'Human Truths in the Algorithmic Era' che individua tre comportamenti universali - semplicità, socialità e attenzione - come fattori chiave per guidare la crescita di media e marketing. Nel 2026 vinceranno i brand che saranno capaci di semplificare: la tecnologia deve puntare a ridurre la complessità, ma la vera connessione nasce quando semplicità ed emozione si incontrano. La sfida principale sarà quindi semplificare un ecosistema sempre più complesso, mantenendo però esperienze ricche di significato. Parallelamente, viviamo un momento in cui l'influenza si decentralizza: le community diventano i nuovi poli culturali, e i brand devono capire come entrare in queste conversazioni in modo autentico. Infine, l'attenzione è diventata la risorsa più scarsa: non basta più essere visti, serve essere ricordati. Nei prossimi mesi la vera sfida sarà catturare attenzione di qualità, non solo quantità.

Alla luce di questi trend, che tipo di strategie attuate?

Per quanto riguarda il business, stiamo lavorando su tre direttrici molto chiare. La prima è la semplificazione intelligente: aiutiamo i brand a ridurre l'attrito tecnologico, sfruttando AI agentica e nuove forme di Search Experience Optimization, ma senza perdere la componente emotiva che crea connessione. La seconda è la costruzione di appartenenza: crediamo che la crescita passi da esperienze partecipative, dal ruolo dei creator, dalle community e da un approccio culturale autentico. Non si tratta più di parlare a qualcuno, ma di creare valore con le persone. La terza riguarda la qualità dell'attenzione: utilizziamo nuove metriche, formati NextGen video e segmentazioni guidate dall'AI per raggiungere l'audience con maggiore rilevanza e impatto. Localmente, inoltre, abbiamo scelto di investire sui talenti: nel

2025 abbiamo assunto 170 persone e investito in alta formazione con la seconda edizione della nostra dentsu Academy in collaborazione con SDA Bocconi. Allo stesso tempo, concentriamo risorse ed energie su ciò che è davvero prioritario, semplificando i processi per aumentare velocità ed efficacia, automatizzando la componente di input e mantenendo un controllo rigoroso sugli output. In questa direzione, lanceremo a breve una nuova unit strategica che rafforzerà ulteriormente il nostro posizionamento.

Tecnologia e comunicazione, quali sono le opportunità e i rischi? Che ruolo avrà l'AI nelle vostre pratiche?

L'intelligenza artificiale è ormai parte integrante delle nostre pratiche quotidiane. Siamo abili conoscitori e utilizzatori delle soluzioni AI 'embedded' nelle principali piattaforme. Abbiamo avviato un progetto interno lo scorso anno, che ci porterà a un processo media end-to-end entro la fine del 2026. Oggi utilizziamo già soluzioni agentica per l'analisi dei dati, l'ottimizzazione delle campagne e la produzione di insight. Ma il punto non è la tecnologia in sé, ma come possa rendere più umane le esperienze. Le opportunità sono enormi: personalizzazione, efficienza, capacità di leggere i segnali culturali in tempo reale. I rischi esistono e vanno gestiti: perdita di autenticità, eccesso di automazione, saturazione cognitiva. Per questo la nostra visione è chiara: l'AI è un mezzo, non un fine. Le verità umane restano la bussola. I brand che sapranno bilanciare efficienza ed empatia saranno quelli che costruiranno cultura, non solo performance.

Un altro settore in grande ascesa è quello del retail, come vi posizionate e qual è il vostro approccio?

Il retail è uno dei nostri ambiti prioritari per il 2026. Lo interpretiamo come un ecosi-

stema che va oltre il semplice advertising, integrando contenuti, tecnologia, dati e commerce. Partiamo da un presidio solido su Amazon e sui principali marketplace, evolvendo verso modelli basati su integrazioni tecnologiche, API e algoritmi proprietari, con l'obiettivo di costruire esperienze end-to-end. Il nostro approccio è customer-centric e data-driven: media, creatività e performance sono progettati in modo integrato lungo l'intera customer journey, collegandosi direttamente ai comportamenti di acquisto online e offline e generando valore misurabile e duraturo.

Dentsu Sports & Gaming: un bilancio delle attività e le prospettive anche alla luce dei grandi eventi in arrivo

Il 2025 è stato un anno di crescita per Dentsu Sports e Dentsu Gaming, con un rafforzamento significativo delle attività di sponsorship, contenuti e attivazioni. Le due verticalities si confermano solide grazie a un modello integrato che unisce sport, entertainment e gaming. A livello internazionale, questo approccio trova piena espressione in dentsu Sports & Entertainment, la divisione globale che valorizza l'integrazione tra sport, intrattenimento e gaming attraverso network internazionali, competenze locali e dati proprietari sui fan. Questa combinazione consente di sviluppare contenuti culturalmente rilevanti e ad alto impatto commerciale. La continua espansione delle capacità di integrazione tra content, fan experience e nuove piattaforme digitali conferma l'impegno di dentsu verso un'innovazione capace di generare valore reale e duraturo.

Qual è secondo voi oggi il ruolo dell'agenzia media, considerate tutte le evoluzioni in atto?

AI, dati e tecnologia sono strumenti fondamentali per la comunicazione, al servizio delle persone e del business. Quando le tattiche prevalgono sulla strategia, il marketing perde efficacia, soprattutto nel medio-lungo periodo. Il successo di un brand nasce sempre da una visione strategica chiara e olistica. Per questo il nostro ruolo non è solo abilitare l'accesso alle tecnologie più avanzate, ma definire il modo distintivo di usarle, partendo dalle sfide specifiche dei clienti e dalle risorse disponibili. In un'era di algoritmi e automazione, un'agenzia media deve essere un partner strategico, capace di guidare i CMO nelle scelte - anche in quelle da evitare - andando oltre la gestione efficace degli spazi media e accompagnando i brand nella crescita e nella differenziazione above the noise.

Media Italia Indipendenza e focalizzazione sul mercato locale, la ricetta per essere rilevanti

Billing in crescita del 15% grazie a una visione che mette al centro i brand che comunicano nel nostro Paese; il punto di vista dell'amministratore delegato Valentino Cagnetta

di Silvia Antonini

Media Italia si affaccia al nuovo anno con una scorta rilevante di nuovo business, maturato nel corso del 2025, e un cambio della guardia per quanto riguarda un cliente storico che ha preso una strada diversa: Esselunga. Tuttavia, l'agenzia media del gruppo Armando Testa porta a casa una crescita dell'amministrato del 15% rispetto al 2024, grazie a una attitudine molto focalizzata sul mercato italiano, e che fa della propria indipendenza un tratto determinante nel mercato della comunicazione. L'amministratore delegato Valentino Cagnetta sottolinea questo aspetto: "Le multinazionali devono accettare incondizionatamente le indicazioni e le politiche che arrivano dall'head quarter, noi invece puntiamo a soluzioni puntuali, non in astratto, non globali. Puntiamo a offrire soluzioni specifiche per i brand che comunicano nel nostro Paese". Tutto questo in un mercato attraversato da profondi cambiamenti: "Siamo a un bivio per il settore - afferma Cagnetta -; tra dodici mesi non saremo più in grado di riconoscere il nostro lavoro".

Alla luce delle evoluzioni del mercato, in primo luogo dal punto di vista tecnologico, quali saranno l'approccio da adottare nei prossimi mesi per



VALENTINO CAGNETTA

rimanere rilevanti e il ruolo dell'agenzia media?

L'esperienza e la conoscenza del mercato restano elementi fondamentali, ma è necessario affrontare anche all'interno dell'agenzia il cambiamento dei ruoli dominanti, dei percorsi di carriera e dei profili professionali. Infatti abbiamo bisogno di persone che vadano a braccetto con tutti gli aspetti e le problematiche introdotti dalla rivoluzione digitale. I professionisti più maturi non possono diventare esperti di intelligenza artificiale, ma chi ha notevole esperienza mi serve per far imparare le logiche e le metriche sottostanti. Devo insegnare ai giovani

come funziona questo mondo, che cambia velocemente ma che non può prescindere dall'insieme di pratiche, esperienze, caratteristiche accumulate fino a ora. Per esempio, parlando di stime di audience, le macchine sono in grado di elaborare pianificazioni standard, ma non tengono conto delle logiche che attraversano il mercato e del know how che bisogna avere su tutti i mezzi.

In che modo l'intelligenza artificiale entra nelle vostre pratiche e quali opportunità (e criticità) comporta per il mercato della comunicazione?



A SINISTRA VALERIO TUTORE, DIRETTORE GENERALE DI MEDIA ITALIA. NEL 2025 LA SIGLA DEL GRUPPO ARMANDO TESTA HA REALIZZATO UNA CRESCITA DEL BILLING PARI AL 15%, ANCHE GRAZIE ALL'INGRESSO DI MARCHI COME LA PIADINERIA, GRANTERRE, DISTILLERIE BRANCA, DIMMI DI SÌ, POOL PHARMA, FOXY, INALCA, BORA, AMICA CHIPS, CAFFITALY, OMRON, LIMMI, CONSORZIO VINI DOC SICILIA

Su quali aspetti dell'implementazione tecnologica avete maggiormente lavorato?

Per esempio, tra le altre cose abbiamo affrontato l'utilizzo dell'intelligenza artificiale in ambito stime di ascolto. In Italia ci sono 2400 break tv alla settimana, per 52 settimane l'anno, significa una mole mostruosa di numeri, e prevedere le audience per un numero molto ampio di target, una trentina circa, se fatta da una persona comporta un dispendio di risorse e margini di errore molto elevati. La macchina minimizza sistematicamente l'errore di scostamento, quindi sarà più che accettabile a fine campagna tv, ed è sempre più importante sbagliare il meno possibile oggi che intere fasce d'ascolto, giovani ed evolute, non guardano tv o la guardano molto poco. Altrimenti le aziende possono sperimentare un danno economico molto ingente.

Tra i trend di mercato più rilevanti, dopo l'evoluzione tecnologica, c'è quello del retail media. Come vi posizionate e qual è il vostro approccio? Quali altre tendenze stanno emergendo?

L'Italia è abbondantemente alla finestra rispetto ad altri paesi europei, come stiamo imparando attraverso le informazioni che ci scambiamo all'interno di Local Planet (il circuito internazionale di agenzie media indipendenti di cui fa parte Media Italia, ndr). Nel nostro Paese siamo ancora agli albori del mercato retail media, mi aspetto quindi una grande evoluzione sia in ambito 'fisico', sia online. Per quanto riguarda altri fronti di sviluppo del nostro settore dobbiamo guardare con grande attenzione alla connected tv e alla sua integrazione con la tv tradizionale. Per quanto rappresenti un fenomeno già significativo, la CTV è uno strumento ancora poco regolamentato, per esempio sono ancora da sviluppare completamente gli aspetti legati alla misurazione. Una ulteriore accelerazione potrebbe essere la sua integrazione con le grandi piattaforme come Amazon.

Come sviluppate la sinergia tra AI e fattore umano?

Come l'anno scorso, anche quest'anno stiamo puntando sulla spinta tecnologica e sull'implementazione dell'intelligenza artificiale, che abbiamo iniziato nei tempi del covid. Con grande anticipo abbiamo lavorato allo sviluppo di strumenti che cambiasse il nostro modo di lavorare e continueremo anche nei prossimi mesi su questa strada. L'obiettivo è dare strumenti specifici e rilevanti per il mercato italiano e i clienti che comunicano in Italia. Nel contesto del nostro mercato, il settore in cui l'intelligenza artificiale attecchirà più facilmente è proprio il

media: però deve essere concretamente utile nel sistema italiano. Nella modalità di utilizzo di questi strumenti con approccio 'globale' vedo vantaggi limitati e ridotti. Ciò che può funzionare bene a livello globale sono le piattaforme social. La specificità della nostra offerta è proprio essere totalmente calati nella nostra realtà: e in questo senso stiamo sviluppando nuove strategie in fase processuale sia offline sia online, ci aspettiamo che grazie all'AI tutti i flussi vengano accelerati in modo esponenziale per poter mettere le persone in grado di eliminare gli elementi ripetitivi del loro lavoro, e quindi tornare ad avere il tempo per pensare.

Publicis Groupe Italia Nell'anno del centenario l'intelligenza artificiale diventa protagonista della crescita

Il Gruppo festeggia il suo primo secolo con la leadership nel gestito globale e in Italia; il chief operating officer Paolo Stucchi e Marco Barbarini, general manager Publicis Sapient, spiegano numeri, trend e strategie

di **Silvia Antonini**

Nel 2026 Publicis Groupe celebra il centenario (l'agenzia è stata fondata nel 1926 da Marcel Bleustein-Blanchet) con numeri da record in termini di new business media: secondo COMvergence l'azienda è leader globale con un gestito di circa 7,7 miliardi di dollari nei primi nove mesi dell'anno scorso, mentre in Italia mette a segno con una crescita 'monstre', piazzandosi al primo posto tra le agenzie con Starcom. Nel suo secondo secolo di vita, Publicis entra nell'era della tecnologia e dell'intelligenza artificiale come motori di sviluppo. L'AI sarà protagonista nel mercato e nelle pratiche del Gruppo, ha detto il presidente e amministratore delegato Arthur Sadoun nel messaggio di saluti natalizi di quest'anno. Ma in che modo questa visione si tradurrà in strategie di crescita? Ne parliamo con Paolo Stucchi, chief operating officer Italia di Publicis Groupe, e Marco Barbarini, general manager Italia di Publicis Sapient, l'agenzia di digital business transformation del Gruppo.

In che modo la tecnologia sta cambiando il mondo della comunicazione e dal punto di



PAOLO STUCCHI

vista del media come se ne avvantaggerà Publicis?

Stucchi: La tecnologia è un po' come magia: rende possibili cose che un tempo sembravano irraggiungibili, sia nella creazione che nella distribuzione dei messaggi. 100 anni fa, Publicis ha avuto successo grazie alla creatività applicata alla radio, una tecnologia innovativa dell'epoca. Oggi, la tecnologia rende i contenuti dinamici, capaci di adattarsi all'audience, e i media sono sempre più connessi sia con gli individui che con touchpoint digitali o fisici come i punti vendita. Publicis si differenzia per la sua capacità unica di fondere tecnologia, dati e idee. Publicis nasce dalla creatività, cresce con il media e poi grazie all'acquisizione di Sapient diventa leader anche nella tecnologia. Più recentemente, le acquisizioni di Lotame e Epsilon le hanno dato accesso alle fonti dati più importanti a livello globale. È così che Publicis è diventata leader globale, anticipando sempre il futuro. Oggi,

ciò che davvero fa la differenza sono gli investimenti in dati e persone. La tecnologia è un 'qualifier' che permette di arrivare in finale, ma il vero 'differentiator' è la capacità delle persone di utilizzarla per creare valore. Per questo motivo abbiamo scelto di portare l'intelligenza artificiale al 100% delle nostre persone, non solo come tool, ma come un vero e proprio mindset orientato al futuro della nostra offerta e delle nostre carriere. Questo cambio sposta l'intera organizzazione dal concetto di performance a quello di impatto misurabile sul business.

Il 2025 è stato un anno molto rilevante per Publicis, con una crescita impressionante del new business sia a livello globale, sia e soprattutto nel mercato italiano. Quali sono state le scelte strategiche nell'area media che vi hanno permesso di raggiungere questi risultati?

Il 2025 è stato un anno di grandi successi, ma anche di grande impegno. È stato il primo anno della nuova squadra media di Publicis in Italia, che abbiamo iniziato a costruire nella seconda metà del 2024. La qualità del team media, che ha portato a un netto innalzamento della qualità complessiva del nostro lavoro. Tutto il resto è conseguenza naturale di un percorso che continua ogni giorno. Scegliere talenti con caratteristiche complementari e farli collaborare è essenziale, ma unire i professionisti di valore già presenti con il meglio che il mercato offre è ciò che fa la differenza. Ogni giorno lavoriamo per far crescere il valore del nostro team integrando nuove persone con l'obiettivo di costruire per il futuro. In Publicis esiste un grande valore e la nuova leadership ha il compito di esprimerlo al massimo. Con questa nuova configurazione del media ci siamo evoluti per poter fare evolvere anche ciò che ci circonda, e posso dire che tutto è cambiato in meglio. Abbiamo concentrato la nostra attenzione sui risultati concreti per i clienti. Abbiamo affrontato le gare con la forza di tutto il Gruppo, abbiamo costruito modelli di segregazione dei dati molto avan-

zati, e abbiamo sempre agito per il bene delle aziende e dell'economia italiana. Le nostre energie non sono mai andate nella competizione con altri gruppi, ma piuttosto nell'esprimere tutto il nostro potenziale e le nostre competenze. Questo approccio ci ha permesso di vincere le principali sfide dell'anno. E per essere ancora più efficaci ci siamo dati una regola importante e vincente: non replicare mai due volte la stessa storia. Anche nel media, la creatività resta per noi un fattore distintivo come capacità di pensiero laterale.

Quali sono stati gli andamenti economici delle attività media nel 2025? Cosa vi aspettate per il 2026?

Nel 2023, Publicis Media contava circa 500 persone; oggi siamo quasi 700. Tuttavia, il cambiamento più significativo non riguarda i numeri, ma l'evoluzione della nostra visione: siamo ora una rete di professionisti che lavorano insieme con obiettivi comuni. Il nostro amministrato è cresciuto del 64%, la fiducia nell'organizzazione è aumentata del 28% e il Net Promoter Score, che misura la qualità della nostra relazione con i clienti, è salito del 20%. Nel 2025, abbiamo gestito circa 50 gare, con un tasso di vittoria pari al 66%. Questo successo è arrivato mentre investivamo sulle nostre persone: più di 600 talenti formati e oltre 5.500 ore di training, con una parte crescente dedicata all'IA. Tutti i nostri investimenti in learning quest'anno saranno focalizzati sull'IA. Per il 2026, stiamo lavorando affinché i clienti che ci hanno scelto (o rielto) raggiungano pienamente i loro obiettivi. Solo così avremo la possibilità di continuare a crescere e reinvestire nel nostro futuro.

Dal punto di vista del media, quali sono gli obiettivi di Publicis Groupe in Italia e quale ruolo gioca il nostro Paese nel Gruppo?

L'Italia è un mercato osservato con interesse da parte degli altri Paesi del Gruppo. Non solo per i risultati, ma anche per la capacità di applicare con successo il nuovo modello Connected Media, dimostrando che il media è oggi in grado di evolvere in una vera e propria piattaforma per la crescita del business. Il nostro ruolo nel mercato è far crescere l'economia e il benessere del nostro Paese, facendo crescere la potenza della comunicazione dei nostri clienti e dei loro brand. Il Power of One è l'abilitatore di questo ruolo perché ci permette di orchestrare la comunicazione attraverso il nostro modello Connected Media, Intelligent Creativity e Digital Business Transformation, con governance forti e processi



MARCO BARBARINI

resì semplici dalla tecnologia e dalla cultura della nostra azienda.

Intelligenza artificiale e approccio integrato 'all in one': come funzionano le sinergie all'interno del Gruppo e qual è il ruolo delle persone in questo contesto?

Molti dei clienti che ci hanno scelto negli ultimi anni hanno apprezzato il nostro modello integrato. Non è una questione di energie che si sommano, ma di energia che si moltiplica. Power of One è motivazione, stimolo reciproco, fecondazione incrociata. È anche disciplina, governance, seniority più alte. E, ancora, processi consolidati, Roles & Responsibilities chiare. Riduzione delle duplicazioni, esecuzione più rapida. Power of One è l'agenzia che pulsa e diventa intelligente, un'intelligenza non artificiale ma reale, fatta di professionisti con background diversi, uniti da un comune obiettivo. Qui l'AI è l'amplificatore del valore delle persone.

Il mercato della comunicazione è sempre più articolato, tra media 'classici' e consolidamento di quelli digitali, retail media e nuove opportunità offerte dal marketing esperienziale. Qual

è la vostra visione rispetto a questo scenario? Quali sono le scelte e i cambiamenti da fare per restare rilevanti e possibilmente migliorare?

I principi per comunicare in modo efficace sono sempre quelli, solo vanno rivisti e aggiornati in un ecosistema digitalizzato e sempre più articolato: primo, stare vicini alle persone: dove loro sono, esserci. Qui vincono OOH e geolocalizzazione della comunicazione. Secondo, la comunicazione è relazione e la relazione ha bisogno di essere nutrita in continuità. Nulla dice "ci sono, sono presente" come essere in tv e in radio. Non comunicare, comunica la propria assenza. Terzo, ottenere fiducia. Un brand è forte se la gente si fida, non se si limita a catturare l'attenzione. La qualità del contesto fa vendere e permette di farlo a prezzi più alti. Influencer premium, editori premium, piattaforme premium non sono un lusso, ma la grammatica per restare rilevanti e avere successo comunicazionale e commerciale.

Alla luce degli sviluppi digitali del marketing, come si evolve la vostra offerta attraverso Sapient e quali gli obiettivi dei prossimi mesi?

Barbarini: Avere le migliori competenze di media, MarTech e trasformazione digitale che lavorano insieme è alla base del percorso evolutivo di Publicis Groupe. In questo contesto Publicis Sapient rappresenta il vero abilitatore dell'innovazione e delle idee di Publicis Media. Publicis Sapient con la sua offerta di consulenza, innovazione e tecnologia ci permette di agire come partner strategici nel percorso di innovazione di business dei nostri clienti. Insieme spesso creiamo nuove connessioni con i consumatori, non solo attraverso il media, ma anche con CRM, commerce e dati. Questo ci permette di essere un vero e proprio partner di business. Insieme costruiamo ecosistemi intelligenti che trasformano la strategia in valore, il contenuto in esperienza, la tecnologia in abilitatore e i dati in impatto misurabile. L'innovazione è al centro e l'AI è il nostro superpotere che ci permette di fare molte cose prima impensabili, quali ad esempio l'automatizzazione dei processi e della produzione di asset, l'integrazione di media, social e CRM, la creazione di sistemi integrati di commerce e loyalty, la costruzione di nuove piattaforme e nuove app per restare sempre connessi con i consumatori. Il nostro obiettivo va oltre il media, oltre il digital marketing e oltre la tecnologia: vogliamo essere leader della prossima era del digitale. Un'era in cui il successo passa dalla connessione tra il valore delle persone e la capacità di innovare - e di osare - delle marche.

WPP Media L'AI, la nuova frontiera delle strategie adv nell'era della trasformazione digitale

L'innovazione tecnologica rende più labili i confini tra mezzi, commerce, contenuti, mondo fisico e digitale; necessario un ripensamento del marketing alla luce di questa fusione

a cura di **Marco Magnaghi**,
managing director Media
Solutions WPP Media Italia

Stiamo assistendo a un inarrestabile trend di convergenza in cui i confini tra media, commerce, contenuti e persino tra mondo fisico e digitale si offuscano. Questa fusione impone un ripensamento strategico del ruolo di dati, tecnologia e intelligenza artificiale. La vera sfida non è semplicemente adottare nuove piattaforme, ma riuscire ad orchestrarle in modo coerente per creare un'esperienza di brand che sia autentica, di valore e rilevante per il consumatore. In un contesto in cui 'tutti possono fare tutto' e le soglie di 'commoditizzazione' si abbassano, vista la facilità di accesso a dati e tecnologie, il vantaggio competitivo risiede nella capacità di definire un ruolo chiaro e di offrire un'utilità distintiva, evitando di agire in modo indiscriminato. A tal fine, vogliamo mettere in evidenza tre macro-tendenze che descrivono i tratti caratteristici di questa grande convergenza, che impone una sfida per la rilevanza.

Convergenza e offuscamento dei confini digitali

I confini tra le discipline digitali si stanno dissolvendo a un ritmo sempre più rapido, creando un ecosistema integrato dove scoperta e acquisto collasano in un unico momento. Questa tendenza, già visibile da anni con l'integrazione progressiva



MARCO MAGNAGHI

tra social e shopping (social commerce) e tra ricerca che diventa conversionale, grazie all'evoluzione dei LLM, si sta ora evolvendo verso un modello 'agentic', il cui potenziale è esemplificato da browser, app e assistenti AI che diventano agenti proattivi capaci di agire per conto dell'utente, come dimostra l'avvento di tecnologie quali ChatGPT Instant Checkout e il recente lancio dell'Universal Context Protocol di Google Gemini. L'implicazione per le aziende è la necessità di aggiornare il consumer journey, senza però stravolgerlo. Emerge, infatti, una crescente richiesta di autenticità e contatto umano come contrappeso all'automazione. Le aziende dovranno quindi progettare percorsi d'acquisto fluidi e senza frizioni, ma che sappiano bilanciare l'efficienza dell'AI con esperienze umane e fisiche significative, per non cedere alla tentazione di un appiattimento.

Dai retail media al commerce media: il potere dei dati transazionali

Mentre in Italia il dibattito è ancora focaliz-

zato sul retail media, che stenta (ancora) a decollare, lo scenario internazionale si è già evoluto verso il concetto più ampio di commerce media. In questo nuovo paradigma, non solo i retailer, ma anche attori inaspettati come banche e circuiti finanziari (i cosiddetti Finance Media Network) diventano protagonisti. Sfruttando la loro enorme ricchezza di dati transazionali di prima parte, questi nuovi player stanno diventando piattaforme in grado di competere direttamente per i budget pubblicitari. Questo fenomeno ridefinisce il concetto di 'editore': chiunque possiede dati transazionali di valore ha un vantaggio competitivo. L'implicazione per ogni azienda è duplice: in primo luogo, è strategico valorizzare al massimo i propri dati di prima parte, trasformandoli in un asset 'leggibile' (anche) dall'AI per personalizzare l'esperienza. In secondo luogo, diventa cruciale esplorare partnership strategiche sui dati per arricchire la propria conoscenza del cliente e orchestrare una presenza di marca efficace attraverso questo nuovo mosaico di 'editori'. Come WPP Media, grazie all'acquisizione della tecnologia Infosum, ci stiamo proponendo come acceleratori di queste data partnership, per permettere ai nostri clienti di creare rapidamente il loro vantaggio competitivo.

L'intelligenza artificiale diventa fisica (AIoT)

L'intelligenza artificiale sta uscendo dagli schermi per abitare il mondo fisico, trasformando oggetti inanimati in dispositivi proattivi. Questo passaggio dall'IoT (Internet of Things) all'AIoT (Artificial Intelligence of Things), come evidenziato al CES 2026, sta creando nuove occasioni di contatto e di utilità per i brand. La sfida non è più solo rimanere nella mente dei consumatori, ma ottenere il permesso di entrare fisicamente nelle loro case, auto e vite. È necessario passare da una mentalità di 'prodotto' a una di 'ecosistema'. Bisogna immaginare e progettare nuove occasioni di contatto e servizio che sfruttino l'AIoT: da elettrodomestici che anticipano i bisogni a servizi basati su dati biometrici che migliorano il benessere, fino a integrazioni software che rendono più sicura e confortevole l'esperienza in auto. L'obiettivo è essere utili dove l'utente vive, agisce e si muove.

L'AI come acceleratore strategico: la visione di WPP Media

a cura di **Daniela D'Arcangelo**,
chief strategy officer
Wavemaker Italy

L'impatto dell'AI sul settore media è profondo e capillare. Non si tratta semplicemente di ottimizzare la delivery o il targeting delle campagne - ambiti in cui l'AI ha già dimostrato un'efficacia straordinaria, spingendo la crescita del digitale, che si prevede raggiungerà l'80% delle entrate pubblicitarie entro il 2029. Per noi di WPP, l'AI è un vero e proprio acceleratore strategico, un partner che amplifica l'ingegno umano e ridefinisce la consulenza. Abbiamo abbracciato l'Intelligenza Artificiale non come un sostituto, ma come un potenziatore dell'intelligenza umana. Ne è un esempio calzante l'introduzione di Agent Hub sulla nostra piattaforma WPP Open. L'Agent Hub è molto più di un semplice 'app store'; è una biblioteca centrale che democratizza l'esperienza mondiale di WPP, codificando decenni di dati proprietari, capacità strategiche e le nostre migliori pratiche in agenti AI avanzati. Questi 'Super Agenti' - come il Brand Analytics Agent, che attinge a 30 anni di dati del Brand Asset Valuator di WPP - forniscono ai nostri team e ai clienti approcci all'avanguardia per risolvere qualsiasi sfida. L'AI, in questo contesto, è uno strumento guidato dall'uomo, che ci permette di operare con una precisione e una velocità senza precedenti, garantendo al contempo un rigoroso processo di convalida per ogni soluzione, assicurando che l'AI sia robusta, etica e radicata nella comprensione del business reale.

Andare oltre la reach: l'approccio integrato POES e 'How Humans Decide'

La nostra comprensione del consumatore si è affinata enormemente grazie all'AI e grazie a ricerche proprietarie come 'How Humans Decide', sviluppata in collaborazione con la Said Business School della Oxford University. Questo studio rivela una realtà cruciale: l'attenzione da sola non basta. Il processo decisionale umano è ben più complesso, influenzato da dimensioni come il brand priming (con l'84% delle decisioni d'acquisto effettivamente determinate prima ancora che lo shopping attivo abbia inizio), la receptivity (l'apertura di un individuo a essere influenzato dalle comunicazioni, che varia drasticamente tra categorie), e la touchpoint influence, che cambia per categoria e per fasi



DANIELA
D'ARCANGELO

del percorso d'acquisto. Questo ci ha spinto a superare le tradizionali logiche di pianificazione, che spesso si concentravano eccessivamente sul paid media. 'How Humans Decide' ha dimostrato in modo inequivocabile che i touchpoint Owned, Earned e Shared (OES) sono circa tre volte più influenti del paid media nel guidare le decisioni d'acquisto nella fase attiva. Questo non significa sminuire l'importanza del paid media come amplificatore, ma evidenzia la necessità di una strategia di comunicazione profondamente integrata. La nostra analisi ci permette di capire quali touchpoint abbiano maggiore influenza in specifici momenti del percorso del consumatore e per quali categorie, consentendoci di allocare le risorse in modo più intelligente e orientato all'impatto reale.

L'evoluzione dell'agenzia media: da acquirente a consulente strategico

In questo scenario, il ruolo dell'agenzia media si trasforma radicalmente. Non siamo più solo intermediari per l'acquisto di spazi pubblicitari. Siamo architetti di strategie olistiche, consulenti digitali che affiancano i clienti nella reinvenzione del loro business. La nostra offerta consulenziale si evolve per capitalizzare le intuizioni derivanti dall'AI, fornendo

soluzioni iper-personalizzate che mirano a risultati tangibili di business. L'AI ci consente di analizzare il sentiment in tempo reale, anticipare i trend di mercato, ottimizzare le strategie di content marketing e ridefinire l'esperienza utente attraverso sistemi di governance avanzati. Questa capacità di diagnosticare, prevedere e agire con precisione eleva il nostro servizio ben oltre l'ottimizzazione della spesa media, rendendoci partner strategici capaci di influenzare l'intera catena del valore per i nostri clienti. La nostra consulenza si concentra sulla creazione di valore misurabile, guidando le decisioni aziendali basate su insight profondi.

Il cuore della strategia

Tutto questo si concretizza attraverso le nostre persone. Per massimizzare il potenziale dell'AI e delle nostre ricerche proprietarie, stiamo attuando una strategia ambiziosa per rafforzare il team di strategia fondata su due pilastri chiave: Visione e Way of Working Unificati e Integrazione dei Talenti. Significa avere obiettivi condivisi, metodologie standardizzate, flussi di lavoro integrati e una coerenza degli output per tutti i nostri clienti; vuol dire mappare i talenti e allineare le competenze, ridefinendo ruoli e percorsi di carriera per includere la necessaria 'AI literacy'. E significa, soprattutto, promuovere una cultura di condivisione della conoscenza, formazione continua e collaborazione cross-funzionale tra specialisti in analytics & insights, communications planning e Content Strategy. Solo così possiamo garantire che l'ingegno umano, potenziato dall'AI, possa tradurre le intuizioni più complesse in strategie attuabili e di successo per i nostri clienti, sia nel supporto quotidiano che nelle nuove opportunità di business.

Verso un futuro di innovazione guidato dall'uomo e dall'AI

Guardando al futuro, la direzione è chiara. L'agenzia media del domani è un'entità agile, intelligente e profondamente strategica, dove l'AI non è una minaccia ma un alleato insostituibile. In WPP Media, stiamo costruendo un futuro in cui l'eccellenza strategica è il risultato di una sinergia perfetta tra il giudizio umano, la creatività e la potenza computazionale dell'Intelligenza Artificiale. Il nostro impegno è continuare a innovare, a esplorare nuove frontiere e a guidare i nostri clienti verso una crescita misurabile, in un mondo in cui l'unica costante è il cambiamento.

Gruppo WPP EssenceMediacom, Mindshare, Wavemaker: offerta integrata per il mercato di domani

Dopo la riorganizzazione del network, parlano gli executive director Massimo De Cesare, Renata Auciello, Julian Prat

di **Silvia Antonini**

In un panorama mediatico in perenne e rapida evoluzione, comprendere le dinamiche attuali e anticipare le tendenze future è più che mai cruciale. In questo contesto, lo scorso settembre, WPP Media ha annunciato una profonda riorganizzazione della sua struttura anche in Italia. Una mossa strategica che si allinea al modello operativo internazionale e alla visione del CEO globale Brian Lesser, inserendosi in una fase di sviluppo ed evoluzione dell'intero network WPP. Al cuore di questa trasformazione, e volano per il suo successo, c'è WPP Open, la piattaforma proprietaria di intelligenza artificiale, che mira a posizionare la media company come la più innovativa e tecnologicamente avanzata al mondo. Sotto la leadership di Massimo Beduschi, nel suo ruolo di CEO & Chairman, WPP Media Italia ha ridefinito il proprio modello operativo. Questo riunisce tre centri di eccellenza interconnessi con cui fornire migliori servizi ai clienti: Client Leadership, Media Management & Delivery (MM&D) e Choreograph. A guidare la Client Leadership è Luca Vergani in qualità di chief business officer, con la responsabilità strategica di promuovere la crescita e affinare la proposition commerciale. Per il Media Management & Delivery (MM&D), motore operativo di WPP Media, la direzione è affidata a Zeno Mottura, nel ruolo di chief operating officer, con l'obiettivo di costruire il più grande Hub Media attraverso la ridefinizione dei processi e l'integrazione di tecnologia e automazione. Choreograph, invece, il cuore innovativo della



JULIAN PRAT

media company che include al suo interno i team Data&Tech, Consulting, Measurement, Business Intelligence e Digital Data Analytics, continua a essere guidata da Federica Setti in qualità di managing director. EssenceMediacom, Wavemaker, Mindshare e T&P rimangono il punto di contatto e riferimento per i clienti della media company, con team dedicati e capacità rafforzate e sinergiche. Le agenzie sono guidate da executive director, professionisti cresciuti all'interno del network che, in questi anni, hanno dimostrato talento e costante dedizione: Massimo De Cesare per EssenceMediacom, Renata Auciello per Mindshare e Julian Prat per Wavemaker. Sono loro a offrire una panoramica dei motori di questo cambiamento e a dare uno sguardo approfondito su ciò che sta plasmando il settore della comunicazione e del marketing, ciascuno con la sua prospettiva privilegiata sul proprio approccio all'eccellenza, all'integrazione tecnologica e alla costruzione di relazioni durature e costruttive con i clienti.

Il primo a rispondere è Julian Prat, executive director di Wavemaker Italy.

Quali sono le sfide del mercato, dal vostro punto di vista, che saranno cruciali nei prossimi mesi? E in questo contesto, quali sono gli obiettivi dell'agenzia, e le prossime iniziative che metterete in campo?

Il 2025 è stato indubbiamente un anno di grande trasformazione e ricco di sfide per l'intero settore della comunicazione, in Wavemaker abbiamo percepito questi 'stimoli' del mercato non tanto come ostacoli, ma come potenti acceleratori con cui ridefinire il nostro approccio al mercato e la gestione dei clienti. Abbiamo risposto con una strategia incentrata su tre pilastri: agilità, innovazione e centralità del cliente. Questo è stato possibile soprattutto grazie alla rapida implementazione di WPP Open, il nostro sistema proprietario alimentato dall'AI, che ci ha permesso di mantenere un alto livello di adattabilità alle mutevoli esigenze dei brand che, oggi più che mai, cercano partner sempre più capaci di offrire soluzioni integrate e misurabili, oltre il tradizionale buying media. Le sfide cruciali per i prossimi mesi, dal nostro punto di vista, si concentreranno su:

- L'evoluzione dell'AI e la sua integrazione operativa: il 2026 segnerà il passaggio dalla sperimentazione all'implementazione su larga scala dell'AI in tutte le attività di marketing e pianificazione strategica,



MASSIMO DE CESARE

con un focus sulla qualità e sulla responsabilità. A tal proposito, stiamo già collaborando con alcuni clienti per definire insieme dei protocolli di utilizzo corretto dell'AI nella gestione delle informazioni condivise.

- La frammentazione dei touchpoint e la necessità di una visione olistica: con l'esplosione del retail media, il consolidamento della CTV e l'emergere di nuove piattaforme, l'integrazione e l'attribuzione cross-channel diventano sempre più complesse e vitali.

- La "cookie-less future" e la valorizzazione dei first-party data: l'imminente transizione verso un ecosistema privo di cookie di terze parti rende prioritario lo sviluppo e l'attivazione di strategie avanzate dei first-party data. Questo è fondamentale per mantenere la precisione del targeting e della misurazione. A questo si aggiunge anche la necessità di potenziare gli strumenti di misurazione per superare le attuali limitazioni.

In questo contesto, gli obiettivi principali di Wavemaker sono in linea con quelli del gruppo:

- Diventare un punto di riferimento per il planning strategico basato su soluzioni AI-driven. Questo significa non solo utilizzare l'Intelligenza Artificiale, ma aiutare i nostri clienti a comprenderne il potenziale e a implementarlo in modo strategico.

- Offrire un ecosistema di attivazione media realmente integrato. Superare i silos è strategico per garantire una customer journey senza interruzioni. Questo significa andare oltre la semplice gestione degli strumenti, per arrivare a una riorganizzazione mirata delle competenze che risponda in modo proattivo alle specifiche necessità del cliente.

- Elevare la nostra expertise nei first-party data e nell'identità digitale. Sviluppando soluzioni proprietarie e partnership strategiche.

Le iniziative che introdurremo per raggiungere questi obiettivi includono:

- L'estensione di WPP Open a tutti i clienti dell'agenzia: un team dedicato alla ricerca, allo sviluppo e all'implementazione delle migliori pratiche AI, con programmi di formazione per tutti i talenti del network.

- Potenziamento del nostro team di 'Retail Media Specialist': al fine di supportare i brand nella navigazione di questo ecosistema in rapida crescita.

- Re-skilling dell'area client leadership: focalizzato a dare maggiore supporto ed expertise in area di business, dove il media possa dare un contributo tangibile alla crescita.



RENATA AUCIELLO



WORLDWIDE PARTNER

Qual è secondo voi oggi il ruolo dell'agenzia media, considerato il modo in cui la tecnologia sta cambiando il mondo della comunicazione? Quali sono le scelte e i cambiamenti da fare per restare rilevanti e possibilmente migliorare?

Lo ripetiamo da anni, ma ora è diventato una nostra priorità: il nostro ruolo va ben oltre il semplice acquisto di spazi media ma siamo dei veri e propri architetti della crescita del business dei nostri clienti. Sebbene questo non sia sempre possibile, siamo determinati ad assumerci questo ruolo con i brand che ci riconoscono il valore di strategic planner olistici, capaci di navigare la complessità, decodificare i dati, integrare le tecnologie e, soprattutto, creare valore tangibile per le marche. Come lo possiamo fare? Per restare rilevanti e migliorare continuamente, le scelte che dobbiamo adottare sono le seguenti:

- Investire nel talento ibrido: non bastano più specialisti di settore. Abbiamo bisogno di creative technologist, data strategist, professionisti che uniscano competenze analitiche, tecnologiche e creative. La formazione continua è cruciale.

- Abbracciare l'Intelligenza Artificiale come co-pilota: non solo per l'efficienza operativa, ma come strumento per sbloccare nuove strategie, personalizzazioni e opportunità. Sviluppare un'AI governance interna è fondamentale.

- Costruire e integrare stack tecnologici proprietari (o altamente personalizzati): per non dipendere esclusivamente da terze parti e offrire un vantaggio competitivo in termini di dati e insights.

- Adottare un approccio "always-on" e agile: con cui superare i cicli di campagna

rigidi, per una gestione fluida, interattiva e reattiva in tempo reale.

- Elevare la consulenza strategica: andando oltre l'esecuzione, diventando veri e propri partner strategici dei clienti, capaci di influenzare le decisioni di business più ampie.

Parla poi Massimo De Cesare, executive director di EssenceMediacom Italy.

Qual è il bilancio degli andamenti dell'agenzia registrati l'anno scorso?

Il 2025 conferma per EssenceMediacom un trend di crescita solido e qualitativo. Le nostre persone sono state determinanti: molte risorse hanno supportato progetti di grande visibilità e gare complesse, sia locali sia internazionali, con un impegno e una qualità che hanno influito direttamente sulle vittorie e sulla credibilità di tutto il gruppo. Allo stesso tempo, abbiamo continuato a integrare la nostra expertise in content design ed experiential, creando valore non solo in termini di reach, ma anche di engagement e risultati di business misurabili. Il bilancio è, dunque, positivo; a livello di amministrato, l'anno ha visto un ribilanciamento strategico del billing, con crescente attenzione a soluzioni consulenziali integrate, mar-tech e AI. Siamo stati protagonisti e abbiamo vinto alcune delle gare più rilevanti dell'anno, consolidando così il ruolo di partner strategico per clienti storici e nuovi. Inoltre, siamo ancora in attesa di alcuni esiti che potrebbero ulteriormente rafforzare il nostro posizionamento. Grazie al nostro network globale, portiamo in Italia best practice e strumenti dai mercati più avanzati, rendendo la nostra offerta uni-

ca all'interno di WPP Media come leva di performance globale che integra consulenza, tecnologia e insight per creare valore scalabile e duraturo. Il nostro approccio 'global but boutique' ci consente di scalare metodologie e strumenti già applicati con grandi clienti internazionali anche per nuovi clienti locali e startup, come Bud Power, con cui abbiamo iniziato a collaborare recentemente, creando valore differenziale e opportunità di business.

Quali sono i prossimi obiettivi strategici di EssenceMediacom tenuto conto delle evoluzioni del mercato, e le iniziative per raggiungerli?

Oggi l'efficacia non si ottiene aggregando canali, ma orchestrando ecosistemi complessi in cui media, dati, contenuti, tecnologia e commerce si influenzano reciprocamente. La sfida è ridare coerenza alle decisioni in percorsi di consumo fluidi e interconnessi, dove funnel lineari non esistono più. Attraverso approcci di phasing evoluti, come quelli implementati per Coop Italia, costruiamo continuità e visibilità nelle categorie competitive, che ci hanno permesso di generare solidi risultati di business anche in momenti di flessione della categoria. Operiamo all'interno di un sistema WPP globale estremamente articolato, gestendo in modo integrato il media mix di clienti internazionali come Coca-Cola, e allo stesso tempo mantenendo la capacità di diventare essenziali su progetti locali strategici, come nel caso di MiCo 2026, per massimizzare l'impatto di una sponsorship internazionale. Possiamo dire, quindi, che gli obiettivi di EssenceMediacom sono: integrare le capability in una value proposition con-

sulenziale unificata; portare in Italia best practice validate dal nostro network internazionale di oltre 120 uffici; supportare i clienti con metriche business-driven e strumenti predittivi. Le iniziative comprendono framework martech e analytics condivisi, percorsi di upskilling su AI, dati e strumenti come WPP Open, collaborazioni globali per accelerare best practice e progetti di consulenza integrata con content e creatività, dove media, customer experience e strategia si fondono in un'unica visione e progettualità. In sintesi, la sfida non è resistere alla complessità, ma dominarla con un approccio consulenziale, data-informed e orientato al valore esperienziale.

Due grandi temi di questi mesi sono l'AI e il retail media: qual è il vostro approccio in questi settori e come si inseriscono nella vostra offerta? Quali sono le opportunità e i rischi legati all'introduzione dell'AI nell'operatività del marketing?

Intelligenza artificiale e retail media sono senza dubbio centrali nel modello di business di EssenceMediacom. La nostra combinazione di DNA tecnologico e strategico, eredità di Essence e MediaCom, integra dati, audience insight e performance in un continuum di decision making intelligente ed execution efficiente. Strumenti come WPP Open ci permettono di connettere dati, strumenti e misurazione in un unico sistema unificato e di creare agent AI dedicati, offrendo servizi avanzati ai clienti e supportando team locali e globali. Le piattaforme consentono attivazioni predittive, ottimizzazione dei contenuti in tempo reale e sinergia tra media, content e creatività, con servizi consulenziali avanzati basati su insight data-driven. Il retail media viene integrato per rendere misurabile il contributo al business reale. L'AI innalza qualità e rapidità delle decisioni, ma il rischio è usarla come scorciatoia operativa; il valore nasce solo se è governata da competenze, qualità dei dati e approccio consulenziale. La nostra content excellence, con il maggior numero di premi vinti nel biennio 2024-2025, dimostra che contenuti ed esperienze richiedono strategia, creatività e dati messi a fattor comune all'interno di WPP Media. Un esempio pluripremiato è illy Beyond Venice, che ha trasformato un'esperienza d'arte esclusiva della Biennale in una conversazione culturale glo-



bale. Un'installazione immersiva e iper-realistica che ha portato l'illy Art Collection oltre Venezia, unendo caffè, arte, design e architettura in una piattaforma di contenuto ad alto impatto e engagement.

Qual è secondo voi oggi il ruolo dell'agenzia media, nel contesto di un mercato della comunicazione profondamente cambiato dalla tecnologia? Quali scelte devono essere fatte per restare rilevanti e possibilmente crescere?

Il ruolo dell'agenzia media va oltre il mero acquisto di spazi pubblicitari, dimostrando di essere un vero e proprio partner strategico, capace di orchestrare ecosistemi complessi che connettono dati, tecnologia, audience, contenuti e risultati di business. EssenceMediacom interpreta questo ruolo con una prospettiva globale e integrata. Con oltre 10.000 professionisti in più di 120 mercati, combina audience insight, tecnologie martech integrate, pianificazione strategica e consulenziale, e contenuti/experience design in un'unica value proposition. Restare rilevanti significa passare da execution a consulenza strategica operativa, traducendo dati e tecnologia in modelli di marketing coerenti, replicabili e misurabili, con performance media direttamente collegate ai risulta-

ti di business. EssenceMediacom realizza questo approccio su scala globale e locale, trasformando la complessità in valore concreto e coerente tra mercati e clienti.

Conclude Renata Auciello, executive director di Mindshare Italy.

Il 2025 è stato un anno di grandi cambiamenti: qual è il bilancio rispetto agli andamenti di ricavi e billing?

Il 2025 è stato un anno di profonda trasformazione per il settore della comunicazione e per i grandi gruppi internazionali. Il contesto macroeconomico, l'evoluzione dei comportamenti di consumo e l'accelerazione tecnologica hanno reso evidente la necessità di ripensare modelli organizzativi, approcci al mercato e modalità di creazione del valore. In questo scenario, la nuova struttura di WPP Media rappresenta una scelta strategica volta a rafforzare la leadership del network, aumentare il livello di specializzazione e favorire una maggiore integrazione tra competenze, rendendo il sistema più agile, focalizzato e capace di rispondere in modo più efficace alle nuove esigenze dei clienti. All'interno di questo contesto, Mindshare ha affrontato l'anno con un approccio pragmatico e orientato al valore: il bilancio è dunque

positivo. È stato un anno di consolidamento strategico, di rafforzamento delle relazioni con i clienti esistenti e di acquisizione di nuovi incarichi, in cui Mindshare ha confermato la propria capacità di essere un partner affidabile in un contesto complesso. Grande attenzione è stata dedicata allo sviluppo del talento interno e alla costruzione di team multidisciplinari, capaci di integrare competenze strategiche, data-driven e operative. La gestione delle risorse, intesa non solo come allocazione ma come valorizzazione delle persone, è stata centrale per garantire continuità, qualità e capacità di risposta, favorendo modelli di collaborazione più fluidi, maggiore responsabilizzazione e un presidio più efficace della complessità. Dal punto di vista dei risultati economici, il 2025 ha mostrato una solida performance in un mercato che non sempre ha premiato la crescita lineare. Mindshare ha registrato un andamento positivo; il focus non è stato esclusivamente sul volume, ma sulla qualità della crescita e sul valore aggiunto generato per i clienti. La diversificazione del portafoglio, unita all'espansione dei servizi di consulenza strategica, data analytics e soluzioni integrate che connettono media, contenuto e-commerce, ha contribuito a una maggiore stabilità e a nuove opportunità di sviluppo, rafforzando la fiducia dei clienti nel nostro ruolo di advisor.

Quali sono le sfide del mercato cruciali nei prossimi mesi, secondo voi, e come agirà l'agenzia per conseguire i propri obiettivi?

Guardando ai prossimi mesi, le sfide del mercato appaiono sempre più interconnesse. La frammentazione dell'attenzione e dei canali, il progressivo superamento dei cookie di terze parti, la crescente complessità nella misurazione del ROI e la rapidità dell'evoluzione tecnologica richiederanno un livello di strategia e di coordinamento sempre più elevato. A questo si aggiunge una crescente aspettativa, da parte di brand e consumatori, verso pratiche di marketing più responsabili, trasparenti e coerenti. In questo contesto, l'obiettivo di Mindshare è rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di partner, capace di accompagnare i clienti in scelte consapevoli e sostenibili nel tempo, integrando visione strategica, dati e capacità di esecuzione. Tra le iniziative chiave su cui stiamo lavorando ci sono l'evoluzione delle nostre piattaforme e soluzioni proprietarie, lo sviluppo di tool avanzati di analytics e l'investimento continuo nella formazione. Programmi strutturati di upskilling e reskilling, focalizzati su intelligenza artificiale, dati, retail media e nuove strategie di contenuto, sono fondamentali per mantenere le competenze allineate a un mercato in rapida evoluzione. Parallelamente, stiamo rafforzando modelli di lavoro basati su team cross-funzionali e partnership strategiche con player tecnologici, editori e realtà innovative specializzate, per offrire risposte sempre più integrate, flessibili e orientate al risultato, riducendo la distanza tra strategia e attivazione.

AI e retail media: qual è l'approccio e la vostra offerta? Quali sono le opportunità e i rischi legati all'introduzione dell'AI nell'operatività del marketing?

Due dei temi più centrali di questa fase sono senza dubbio l'intelligenza artificiale e il retail media. Per noi l'AI non è una tecnologia a sé stante, il tool WPP Open è un vero e proprio abilitatore strategico integrato lungo tutto il ciclo di vita del media: dalla pianificazione predittiva all'ottimizzazione in tempo reale, fino alla misurazione avanzata delle performance. Le opportunità sono significative, dalla personalizzazione su larga scala all'efficienza operativa fino al miglioramento dei processi decisionali. Allo stesso tempo, siamo consapevoli dei rischi legati a bias algoritmici, trasparenza, sicurezza dei dati

e alla necessità di accompagnare i team nell'adozione consapevole di queste tecnologie, affinché restino sempre al servizio di una strategia chiara e responsabile. Il retail media rappresenta uno dei pilastri emergenti delle strategie omnicanale. Non è solo un canale di vendita, ma un ecosistema basato su dati di prima parte, capace di offrire insight unici e di influenzare il consumatore lungo tutta la customer journey. Il nostro approccio è quello di integrarlo pienamente nelle strategie media, connettendo online e offline e sviluppando contenuti pertinenti e misurabili, in grado di generare un ritorno chiaro sugli investimenti per i brand e di supportare decisioni sempre più data-driven, in particolare nei momenti chiave del percorso d'acquisto.

Qual è secondo voi oggi il ruolo dell'agenzia media, in uno scenario di mercato che fa i conti con la rivoluzione tecnologica? Quali sono le scelte e i cambiamenti da fare per restare rilevanti e possibilmente migliorare?

In questo percorso, la dimensione territoriale gioca un ruolo rilevante. Milano e Roma rappresentano due hub complementari per Mindshare, con competenze, culture e clienti diversi ma fortemente interconnessi. Lavorare sull'integrazione tra questi due poli significa valorizzare le specificità locali, mantenendo al tempo stesso una visione comune e un modello operativo condiviso, capace di garantire coerenza, qualità e velocità di risposta ai clienti su scala nazionale. In questo contesto in continua trasformazione, anche il ruolo dell'agenzia media sta evolvendo profondamente. Oggi non siamo più chiamati solo a pianificare o acquistare spazi, ma ad accompagnare i clienti in scelte complesse, integrando strategia, dati, tecnologia e visione di business. Nel mio ruolo di Executive Director di Mindshare, con la responsabilità di guidare il brand su Milano e Roma, il focus è creare le condizioni perché il talento possa esprimersi al meglio, favorendo integrazione tra team, contaminazione delle competenze e modelli di lavoro sempre più agili e collaborativi. Credo in un'agenzia capace di unire solidità e flessibilità, visione strategica e concretezza operativa, mettendo le persone nelle condizioni di generare valore reale e duraturo per i clienti. È in questo equilibrio tra innovazione, organizzazione e leadership che Mindshare continuerà a costruire il proprio percorso di crescita e il proprio contributo al mercato.

Mercato Pubbliche relazioni, fiducia e reputazione: il metodo Sound PR

Alessandra Malvermi, co-founder dell'agenzia, spiega come il settore ha cambiato pelle negli ultimi dieci anni e perché il prossimo sarà il decennio della misurazione concreta del valore



ALESSANDRA MALVERMI
tra trasformazioni sociali, tecnologiche e culturali?

di **Davide Sechi**

Le relazioni pubbliche non sono più solo gestione della reputazione o mediazione con i media: oggi sono una leva strategica che incrocia trasformazioni sociali, tecnologia, misurazione dell'impatto e nuove responsabilità verso gli stakeholder. È da questa consapevolezza che nasce il libro bianco promosso da PR Hub per i suoi dieci anni, un lavoro collettivo che prova a fotografare senza filtri lo stato attuale della professione e le tensioni che la attraversano: dalle crisi sempre più complesse alla richiesta di risultati qualitativi, fino all'ingresso strutturale dell'intelligenza artificiale nei processi e nelle competenze. Un racconto plurale, costruito attraverso i contributi di professionisti e accademici, che restituisce un settore in evoluzione, sospeso tra grandi gruppi e realtà indipendenti, tra metodo e sperimentazione. In questo contesto si inserisce anche la voce di Alessandra Malvermi, cofounder di Sound PR

Come è cambiato il mercato delle relazioni pubbliche in Italia negli ultimi dieci anni,

Questa evoluzione richiede anche

nuove competenze? In passato le PR erano sottostimate oppure è stata una trasformazione naturale?

È stata un'evoluzione naturale, fortemente stimolata dalla tecnologia. Il digitale ha reso la comunicazione continua, diretta e immediata, ma anche più fragile. Oggi una conversazione può mettere a rischio la reputazione di un brand in poche ore, amplificandosi rapidamente. Questo espone le PR a una responsabilità quotidiana e strategica: non solo intervenire per riparare, ma anticipare i contesti, riallineare i messaggi e preparare le organizzazioni. A questo si aggiunge un cambiamento sociale importante: non parliamo più di target, ma di community, fatte di persone con valori ed aspettative esplicite. I brand sono osservati, confrontati e messi alla prova sulla coerenza tra ciò che dichiarano e ciò che fanno, e le PR hanno il compito di presidiare questo equilibrio.

Quanto sta incidendo oggi l'intelligenza artificiale nel lavoro delle relazioni pubbliche?

L'impatto delle intelligenze artificiali è già molto concreto. Nei processi operativi ci permettono di analizzare enormi volumi di conversazioni, dai social ai forum, individuando pattern, segnali deboli, sensibilità emergenti o criticità potenziali. Questo consente interventi più tempestivi e consapevoli. Anche nella costruzione di scenari strategici l'AI è un supporto prezioso, perché integra dati, trend e fonti diverse offrendo basi di valutazione più solide. Allo stesso tempo esistono rischi: la qualità dei contenuti e l'omologazione del linguaggio. Per questo il ruolo del comunicatore diventa ancora più centrale, come garante di coerenza, accuratezza e distintività. L'AI deve es-

sere un moltiplicatore di competenze, non una scorciatoia.

Quali sono oggi gli elementi chiave per valutare il lavoro delle relazioni pubbliche?

Conta un mix di competenze tradizionali e nuove, più che un vero cambio di abilità. L'ascolto digitale resta centrale, così come la capacità di leggere la complessità del contesto e definire posizionamenti coerenti. Cresce moltissimo il peso della visione strategica e del pensiero di lungo periodo. In passato le PR venivano spesso chiamate per azioni frammentate e tattiche; oggi serve costruire strategie chiare, sostenibili nel tempo, che permettano anche di gestire crisi reputazionali sempre più rapide e amplificate. È questo approccio che distingue il valore reale del lavoro di relazioni pubbliche.

Guardando al futuro, quali traiettorie strategiche state osservando e come si riflettono nel percorso di Sound PR?

Le PR saranno sempre più chiamate a occuparsi di governo delle relazioni e a dialogare con continuità con i vertici aziendali, non per una questione di status ma perché reputazione e fiducia sono diventate determinanti per la credibilità e la stabilità delle organizzazioni. Se il decennio passato è servito a prendere consapevolezza del ruolo delle PR, il prossimo dovrà dimostrarne il valore in modo concreto, con casi reali e metriche comprensibili anche fuori dal nostro settore. È una sfida che riguarda anche il linguaggio: dobbiamo evitare l'autoreferenzialità e tornare a farci capire davvero. È questa la direzione che guiderà Sound PR nel 2026: continuità, serietà, collaborazione e la volontà di essere un vero partner strategico per i clienti, più che un semplice fornitore.



TI PROMETTO CHE CRESCERAI

**CON IL TUO LASCITO A TERRE DES HOMMES
DAI UN FUTURO MIGLIORE AI BAMBINI
E ALLE BAMBINE DEL MONDO.**

Insieme a persone come te, da oltre 60 anni, proteggiamo i bambini da violenza, maltrattamenti e abusi. Tu puoi donare a ogni bambino e bambina speranza e fiducia nel domani.

Investi sul futuro dei bambini del mondo con un lascito testamentario a Terre des Hommes.

L'immagine di campagna è stata realizzata utilizzando la tecnologia AI

Analisi Edelman Trust Barometer 2026: come il ripiegamento verso l'insularità e gli ecosistemi chiusi sta ridefinendo la fiducia

Da una crisi di malcontento a una crisi di isolamento: cosa possono fare le aziende per conciliare gli interessi comuni e tracciare un percorso di progresso

A cura di **Mariangela Balsamà**

Un sentimento di sfiducia globale continua a minare l'animo della società, che come conseguenza si sta sempre più ripiegando su sé stessa. Insularità è il fenomeno emergente secondo l'Edelman Trust Barometer 2026, presentato nell'ultimo World Economic Forum di Davos, che insieme allo scivolamento verso ecosistemi chiusi sta ridefinendo i rapporti all'interno del consesso umano: viene meno il patto tra cittadini, istituzioni, imprese, e il mondo sta regredendo verso l'isolamento. Con l'intensificarsi dell'ansia economica, delle tensioni geopolitiche e dei cambiamenti tecnologici, le persone restringono il loro orizzonte a cerchie più piccole e familiari che riflettono le loro opinioni, ostacolando il progresso economico e sociale. Secondo la ricerca di Edelman, il 70% delle persone è riluttante a fidarsi di qualcuno i cui valori e approcci alla risoluzione dei problemi o background culturale differiscono dai propri, lasciando solo il 30% aperto alla fiducia oltre le divisioni. Il qua-



RICHARD EDELMAN

dro tracciato dal Barometer riprende sostanzialmente i temi dell'anno scorso, ma aggiunge un nuovo fattore di sfiducia, l'isolamento. Nel suo intervento al Forum, il CEO di Edelman, Richard Edelman, ha sottolineato come le persone stiano scegliendo una "visione del mondo limitata, una riduzione delle opinioni, una stasi intellettuale e una rigidità culturale. La sfiducia è l'istinto predefinito: gli intervistati affermano che avrebbero una fiducia profondamente inferiore nelle istituzioni se fossero guidate da qualcuno diverso da loro".

Polarizzazione socio-economica

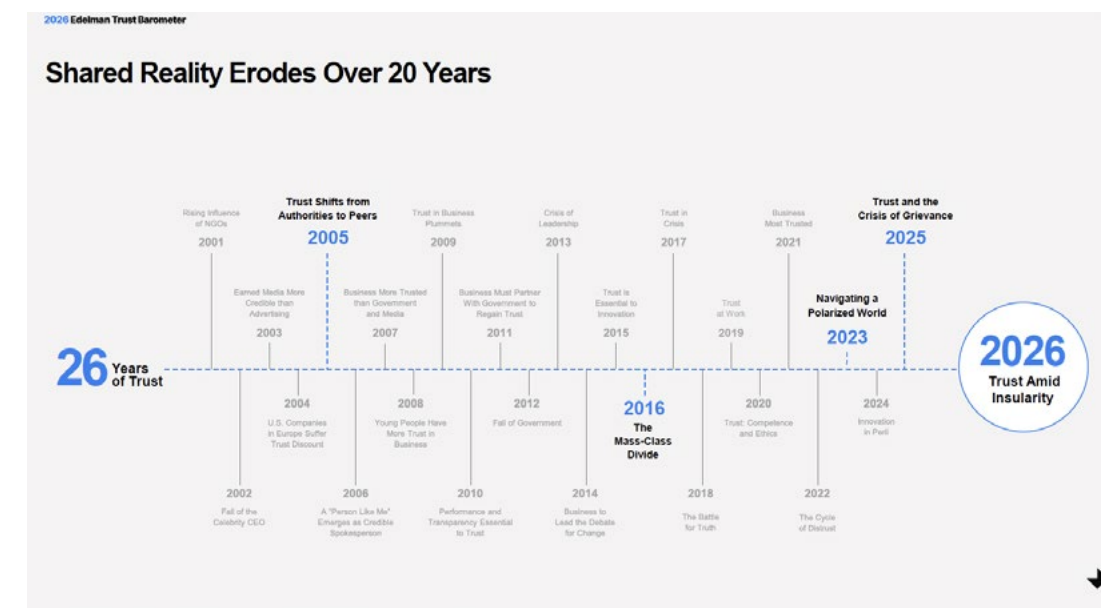
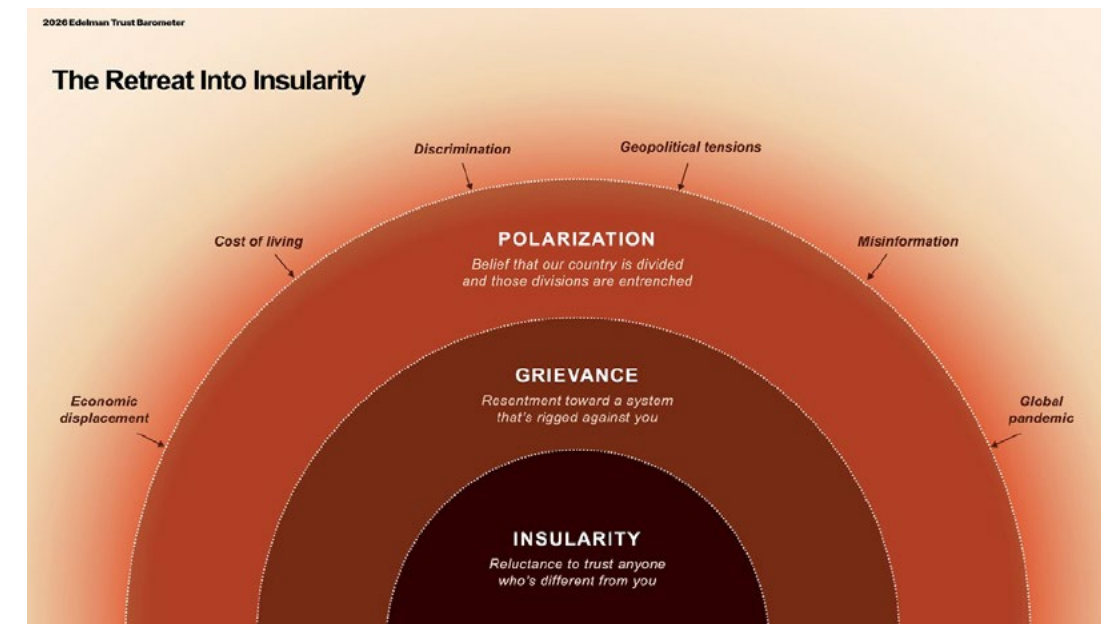
La polarizzazione economica e il

sempre più profondo divario tra classi sociali e di reddito è un altro fattore di sfiducia. La distanza tra gruppi ad alto e basso reddito è più che raddoppiata a livello globale e ha raggiunto i 15 punti circa, con un aumento costante della sfiducia tra i redditi alti e una stagnazione tra i gruppi a basso reddito. In uno scenario disomogeneo, le economie più sviluppate risultano meno ottimiste, e gli Stati Uniti mostrano ora il più ampio divario basato sul reddito, pari a 29 punti; mentre alcuni mercati in via di sviluppo continuano a registrare punteggi di fiducia complessivi più elevati. Un altro aspetto controverso è il diffuso nazionalismo, che favorisce le aziende del proprio Paese

rispetto a quelle straniere. Per Edelman è una situazione molto instabile: "Ci stiamo ritirando dal dialogo e dal compromesso. Scegliamo il beneficio individuale rispetto al progresso reciproco". E, ancora peggio, rifiutiamo il confronto con l'altro da noi: quindi la tendenza è quella di rifugiarsi in ambienti familiari e a fonti alternative selezionate da noi stessi, riducendo necessariamente il punto di vista. "Abbiamo sviluppato un guscio duro, come quello di una tartaruga, fatto di convinzioni, e ci siamo ritirati al suo interno".

Futuro un po' più buio

Peggiora anche il sentimento di positività rispetto al futuro. L'ot-



timismo diminuisce, e a livello globale solo il 32% ritiene che la prossima generazione vivrà meglio, con cali significativi in India (-13 punti) e Cina (-13) nell'ultimo anno. Le reti personali colmano il vuoto lasciato dai leader istituzionali: negli ultimi cinque anni, dopo importanti eventi sociali, le persone hanno acquisito fiducia nelle relazioni personali, come colleghi e il proprio amministratore delegato, e l'hanno persa nei leader governativi, nei principali media e nei leader aziendali stranieri. Anche il pubblico più isolato ripone massima fiducia in scienziati (74%), insegnanti (70%) e vicini (61%) più che in amministratori delegati (48%), giornalisti (48%) e leader governativi (43%). L'isolamento è un tema per le aziende, perché il 42% dei dipendenti preferirebbe cambiare reparto piuttosto che riferire a

un manager con valori molto diversi, il 34% ridurrebbe l'impegno per un progetto guidato da una persona con convinzioni opposte e il 34% della popolazione accetterebbe prezzi più alti e meno scelta per limitare le aziende straniere nel paese.

Crisi delle istituzioni

Le istituzioni non riescono a mediare la fiducia: emergono grandi divari tra le aspettative che le istituzioni facilitino la costruzione della fiducia e il modo in cui agiscono, in particolare il governo (-42 punti), seguito dai media (-35), dalle ONG (-28) e dalle imprese (-26). Invece, azienda e datore di lavoro superano le altre istituzioni. In particolare la maggioranza ritiene che il secondo stia facendo bene nel colmare le divisioni e facilitare la fiducia tra gruppi diffidenti (58%). I dipen-

denti ritengono efficaci la promozione di un'identità e cultura condivise (82%), la creazione di team con valori diversi (81%) e la formazione al dialogo costruttivo (80%). Tuttavia, resta qualche dubbio rispetto alla figura dell'amministratore delegato, che deve dare l'esempio e favorire la creazione di fiducia (73%), ma solo il 44% ritiene che lo stiano facendo bene (divario di 29 punti). "Le persone non seguiranno un CEO che ha valori diversi dai loro", ha detto Edelman. Tuttavia, nonostante si affermi la ricerca di punti di riferimento nella propria stretta cerchia familiare o lavorativa, si amplifica il ruolo della disintermediazione: e ci si affida alle voci sui social. Chi si fida degli influencer afferma che si fiderebbe o considererebbe di fidarsi di un'azienda di cui diffida se fosse garantita da qualcuno di

cui già si fida, come un influencer nel campo alimentare o lifestyle (62%, tra il 48% che si fida di uno di essi) o un influencer finanziario (57%, tra il 44% che si fida di uno di essi).

Cosa fare

Secondo Richard Edelman, il fenomeno crescente dell'insularità è legato anche a un altro trend che ha chiamato 'il grande spegnimento', ovvero persone che evitano di proporzionare le notizie, sommato alla esplosione dell'AI. L'insularità rappresenta una minaccia alla crescita economica. "Le aziende hanno tenuto la testa bassa negli ultimi anni, ma non esiste il 'business as usual'. È impossibile giocare sul sicuro, far salire il prezzo delle azioni e guadagnare operando come multinazionale con concorrenza domestica in un contesto di insularità". Secondo i dati del Barometer, c'è il rischio concreto del rallentamento nell'accettare le innovazioni. Ma come si ricostruisce la fiducia, posto che la retorica non basta? Bisogna ricostruire dal basso. "Le persone sanno che l'insularità è negativa ma non sanno come uscirne. La posta in gioco è enorme e il mondo del business deve guidare questo cambiamento". Edelman propone il 'trust brokering', ovvero "un tentativo di ripristinare la fiducia tra parti alienate facendo emergere interessi comuni e trovando un terreno condiviso". Per esempio, già all'interno delle organizzazioni e delle imprese, azioni potenzialmente efficaci potrebbero essere consultare persone da contesti diversi nelle decisioni (75%) e coinvolgere costruttivamente critici e scettici (74%). "L'obiettivo è essere un facilitatore, non un promotore. Questo è nuovo per il mondo aziendale. Dobbiamo ascoltare meglio e dobbiamo fermare questa retorica incendiaria" afferma Edelman. Agire, quindi, è la vera sfida per il leader: il Barometer mette in chiaro che le organizzazioni debbano concentrarsi su coerenza, rilevanza e azioni concrete, riconoscendo che la fiducia oggi si costruisce a livello locale ed esperienziale, piuttosto che attraverso un'autorità istituzionale astratta.

Consumi Rapporto Coop 2026: crisi socio-economica, la disillusione prende il posto dell'entusiasmo

Gli italiani si chiudono in sé stessi e rinunciano a spese voluttuarie; gli opinion leader chiedono alle istituzioni politiche a sostegno del lavoro e contro la pressione fiscale

di **Elvira Rubini**

A leggere il Rapporto annuale Coop sui consumi nel 2026 si fa un po' fatica a essere ottimisti. L'analisi (realizzata dall'Ufficio Studi Coop su due survey condotte a dicembre, una con Nomisma e la seconda tra gli opinion leader italiani iscritti alla community del Rapporto Coop) mostra come in Italia la disillusione prenda il posto dell'entusiasmo. Gli italiani prendono atto della realtà e reagiscono di conseguenza: a guerre, disuguaglianze sociali, climate change si risponde tornando sui beni rifugio, come materie prime e terre rare, azioni delle aziende della difesa e l'oro, naturalmente. Preoccupazione è la prima parola scelta dagli italiani per definire l'anno che verrà (37% del campione), e un'altra rilevante è insicurezza (23%), tuttavia il 25% non vuole rinunciare all'ottimismo (25%), e alcuni parlano anche di curiosità e di fiducia (24%). Le emozioni positive sono però legate alla sfera personale e familiare, mentre lo scenario nazionale e internazionale inducono pensieri più



negativi. Per esempio, il mercato del lavoro: per il 43% l'orizzonte è buio, solo l'11% pensa positivo in proposito. E la sicurezza, dove l'aspetto 'negativo' vince per il 47%. Male anche il tema servizi sanitari (48% contro il 9% con una visione ottimista). Fa paura il cambiamento climatico (50% contro 20%), e l'economia nazionale viene percepita in decadenza dal 42% della popolazione contro il 21% positivo.

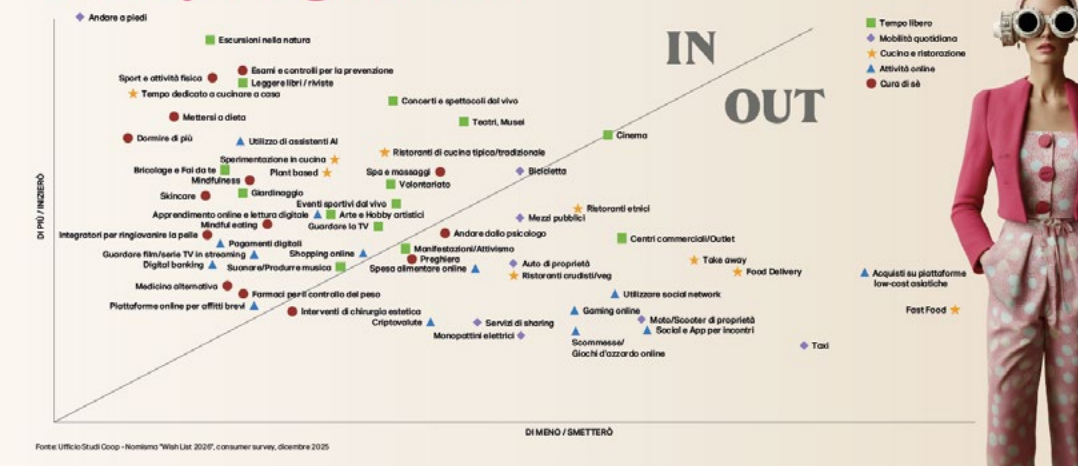
Gli opinion leader

A che gli opinion leader pensano che l'Italia sarà tra le peggiori economie europee con una crescita del Pil appena sopra lo zero (+0,2%, a fronte di una previsione Istat di un +0,8%).

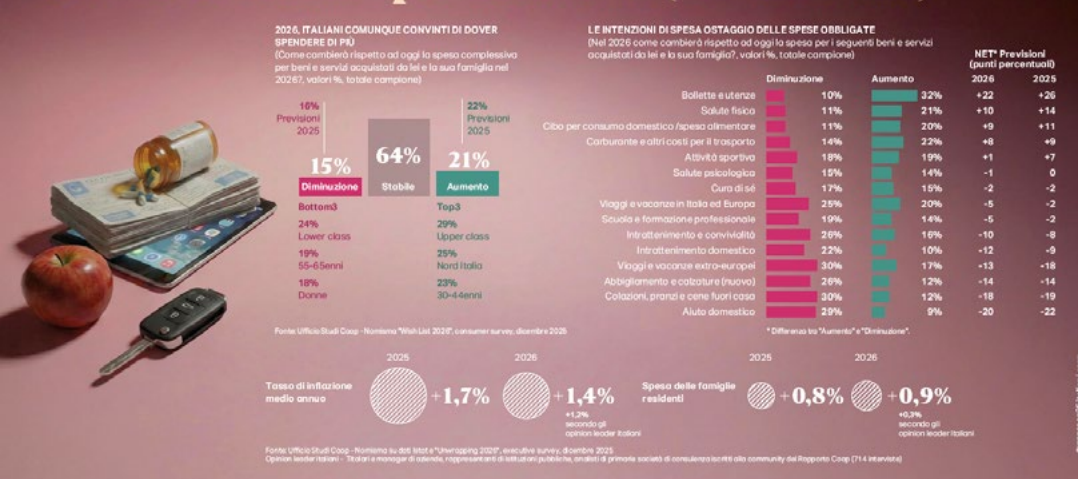
Nel panel si ripete spesso (43%) la parola 'turbolenza' per descrivere lo scenario 2026, il 34% sceglie 'instabilità', mentre sarà 'stabile' per appena l'1%. Anche i mercati finanziari saranno molto instabili, o in contrazione, per il 38% degli intervistati: il contesto è confuso e la sensazione è quella di essere sbalottati da un turbinio globale dove sono pochi a tenere le redini del comando. Benjamin Netanyahu, Vladimir Putin e Donald Trump sono molto criticati dagli opinion leader intervistati (tutti sopra l'80%), mentre Xi Jinping è l'unico leader globale a raccogliere valutazioni per lo più positive (43%). Per quanto riguarda i consumi,

gli opinion leader stimano una crescita della spesa delle famiglie dello 0,3% nel 2026, a fronte del +0,9% previsto dall'Istat. Tra le priorità affidate al Governo dagli opinion leader spiccano, oltre alla persistente richiesta di riduzione della pressione fiscale per famiglie e imprese, il potenziamento delle politiche per il lavoro intese come valorizzazione del capitale umano, conciliazione vita-lavoro, regolarizzazioni e nuove politiche di natalità e persiste l'atteggiamento positivo con cui si guarda al contributo che l'AI potrà dare alla produttività delle imprese (il 69% parla di incremento significativo o moderato), mentre il 37% è altrettanto convinto che possa

Cheap, tech, healthy, il lifestyle degli italiani



Intenzioni di spesa 2026, lieve crescita ma poca libertà (di consumo)



portare beneficio anche ai tassi di occupazione.

Italia che rinuncia

Gli italiani sono consapevoli di dover mettere mano al portafoglio, ma lo faranno quasi esclusivamente per i consumi di necessità: per esempio per utenze e bollette, chi sa di spendere di più supera del 22% chi invece ancora spera che non sarà così. Il timore di spendere di più vale anche per la salute fisica (+10%) e il cibo domestico (+9%). Sono inoltre costretti a rinunciare ai grandi progetti e rifugiarsi in una frugalità imposta dai tanti "vorrei ma non posso". Il Paese si chiude in sé stesso e nella dimensione familiare, lasciando da parte il dinamismo e annulla ogni spinta in avanti. E nonostante trasferirsi all'estero, cambiare lavoro, dedicarsi di più alla propria formazione rimanga-

no anche nel 2026 nel cassetto dei sogni, inutile pensare che possa per miracolo accennare a riprendere la natalità (solo il 12% dei 18-44enni italiani pensa di avere un figlio nei prossimi 12 mesi a fronte del 29% che lo vorrebbero ma non pensa accadrà e del 59% che non è interessato ad averne). La disillusione non porta solamente tranquillità, ma anche cinismo. Infatti, tra le cose che diminuiranno nel 2026 non ci sono solo le spese voluttuarie, ma anche comportamenti ispirati a integrità e ideali, generosità e altruismo (i primi scendono in due anni del 4%, i secondi del 9%) in nome di un malcelato e disincantato benessere individuale. Le voci 'tranquillità e armonia' salgono di 5 punti e la ricerca di 'realizzazione e successo' di 10 punti (rafforzandosi tra le giovani donne).

Spesa alimentare: tenuta e ricerca di qualità

Il rapporto Coop la chiama 'little Italy', dove la casa continua ad essere il luogo del cibo e la spesa alimentare è in crescita: 7 italiani su 10 non prevede cambiamenti, il 20% prevede un aumento. Anche il delivery torna a crescere. Innovazione e più tempo tra i fornelli sono le parole chiave della tavola 2026 degli italiani, fatta di alimenti salutaritari in primo luogo: chi prevede di acquistare più cibi senza conservanti e additivi supera di 21 punti percentuali chi pensa di diminuirli (+14 nel 2024); la stessa differenza è di 18 punti percentuali per i cibi 'senza' o 'a ridotto contenuto di' grassi o zuccheri. Verdura, frutta e pesce sono in aumento (chi prevede di acquistarne di più supera, rispet-

tivamente, di 23, 21 e 9 punti percentuali chi pensa di ridurli), in netto contrasto con le previsioni di spesa per l'acquisto di carni rosse (-21) e salumi (-28). Gli italiani quindi continuano a cercare il benessere a tavola associato al principio della prevenzione. Nel carrello la qualità trova il suo posto a fianco della convenienza e in questo senso si può leggere sia l'ulteriore espansione della MDD (marca del distributore) che oramai ha conquistato gli italiani (l'81% dei manager food & beverage prevede un aumento della spesa delle famiglie per alimenti e altri beni del largo consumo confezionato MDD) sia il rallentamento della crescita dei discount. Anche se le intenzioni di acquisto sono moderatamente positive, se crescita sarà, sarà comunque limitata (+0,9% a valore nel 2026 rispetto al 2025) e più che compensata dall'aumento dei prezzi, tanto da tradursi in un calo dei volumi (-0,4%). Per quanto riguarda il segmento LCC (largo consumo confezionato) si pensa che la crescita sia più che altro legata all'innovazione, secondo i manager del retail. La sostenibilità ambientale resta un compromesso praticabile: il 34% dei manager food & beverage prevede un aumento dell'attenzione delle imprese di settore per questo aspetto, contro un 16% di scettici che prevede un minor impegno su questo fronte. Tra gli aspetti più critici per i manager della filiera alimentare, invece, troviamo le voci che riguardano i livelli occupazionali (saldo tra miglioramento e peggioramento di -13 punti percentuali) e, soprattutto, il costo del lavoro (-27), quello di materie prime e merci (-30, ma si arriva a -47 tra i manager del retail) e i margini (-30). Per vincere in un mercato che resta molto competitivo, per le imprese del largo consumo le priorità su cui scommettere sono il 'capitale umano' (indicata dal 49% dei manager di settore, ma si arriva al 57% nel retail), davanti a innovazione tecnologica (47%) e ottimizzazione dei processi (43%).

Innovazione PNRR: 49 miliardi per la digitalizzazione dell'Italia, resta da realizzare ancora il 30% degli obiettivi

di Rosa Colli

Con la scadenza del PNRR alle porte (il piano entra nella fase conclusiva a giugno 2026, e al momento non sono previste deroghe) l'agenda digitale italiana si trova ad affrontare un 'nuovo mondo': negli ultimi anni, l'Italia ha goduto di risorse straordinarie per la sua digitalizzazione: circa 49 miliardi di euro in 5 anni, il 30% di tutte le risorse europee dedicate dal Piano alla trasformazione digitale, molto più degli altri Paesi membri. Il nostro Paese è oggi uno dei più avanzati in Europa nella realizzazione della trasformazione digitale prevista nel PNRR, anche se all'appello manca ancora un 30% che dovrà essere realizzato da qui a giugno. E nonostante questo, a livello internazionale l'Italia continua ad attestarsi nella parte bassa del ranking dei Paesi più digitalizzati: secondo gli indicatori della Digital Decade 2030 siamo 23esimi su 27 Paesi europei, pur registrando un tasso di crescita in linea con quello di altri Paesi europei di pari dimensioni e complessità amministrativa. E alla fine di questi interventi straordinari, uno dei temi cruciali sarà come dare un futuro sostenibile alla trasformazione digitale del Paese. E' quanto emerge dalle ricerche dell'Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano: "Negli ultimi anni l'Italia ha goduto di risorse straordinarie per la propria digitalizzazione e ha accelerato su ambiti chiave per una PA più moderna ed efficiente - afferma Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio -. Ora che abbiamo un 'sistema operativo' per il Paese, basato su solide infrastrutture digitali, è necessario fare squadra e costruire un ecosistema orga-



GIULIANO NOCI

Nonostante l'accelerazione, l'Italia è 23esima in Europa sugli indicatori Digital Decade: ci sono 800 milioni di euro non spesi, PA strategica

nizzativo per l'innovazione digitale. Mentre lavoriamo per finalizzare quanto promesso alla Commissione Europea, dobbiamo pensare a

come approcciare il 'nuovo mondo' post PNRR. Senza azioni mirate le infrastrutture digitali costruite in questi anni rischiano di non

generare l'impatto duraturo di cui il Paese ha bisogno". A fronte di risorse a disposizione inferiori bisognerà adottare modelli di gestione efficienti. C'è ancora un 'tesoretto' di 800 milioni di euro, costituito da fondi non utilizzati dagli enti locali che hanno realizzato i progetti del PNRR grazie ai voucher di PA digitale 2026. Ci sono poi i fondi strutturali in mano alle Regioni: circa 2 miliardi di euro al netto delle riprogrammazioni per l'iniziativa STEP.



MARIANO CORSO

Pubblica Amministrazione

In questa sfida la PA avrà un ruolo di primo piano se saprà introdurre con efficacia l'intelligenza artificiale al proprio interno. Il 57% del tempo lavorativo dei dipendenti pubblici è potenzialmente automatizzabile grazie all'IA, senza ridurre l'occupazione, ma creando efficienza e liberando risorse per attività a maggior valore aggiunto in un settore pubblico che deve far fronte al problema dei pensionamenti. I principali vantaggi della PA che hanno avviato sperimentazioni con l'AI sono il supporto alle decisioni (nel 45%) e il miglioramento della gestione documentale (41%). "La PA italiana

deve sfruttare appieno le opportunità offerte dall'AI - dice Giuliano Noci, responsabile scientifico dell'Osservatorio -. Per riuscirci, è innanzitutto necessario ripensare in chiave digitale i processi di erogazione dei servizi pubblici. Occorre poi investire nella qualificazione delle competenze dei dipendenti affiancandoli con agenti capaci di automatizzare le attività ripetitive e supportare le decisioni complesse, consentendo alle persone di concentrarsi su compiti a maggior valore aggiunto. È inoltre fondamentale rafforzare il coordinamento tra le PA e tra queste e il settore privato. Infine, bisogna dotarsi di sistemi efficaci di misurazione degli impatti, per



LUCA GASTALDI

garantire che gli interventi contribuiscano a ridurre, e non ad ampliare, le disuguaglianze dei nostri territori". La PA riveste un ruolo di primo piano nell'attuazione del PNRR: almeno il 60% delle risorse associate al Piano italiano è destinato a PA centrali, locali o imprese pubbliche e, mediamente, il 34% delle risorse dei vari PNRR europei per la trasformazione digitale è dedicato a iniziative di eGovernment.

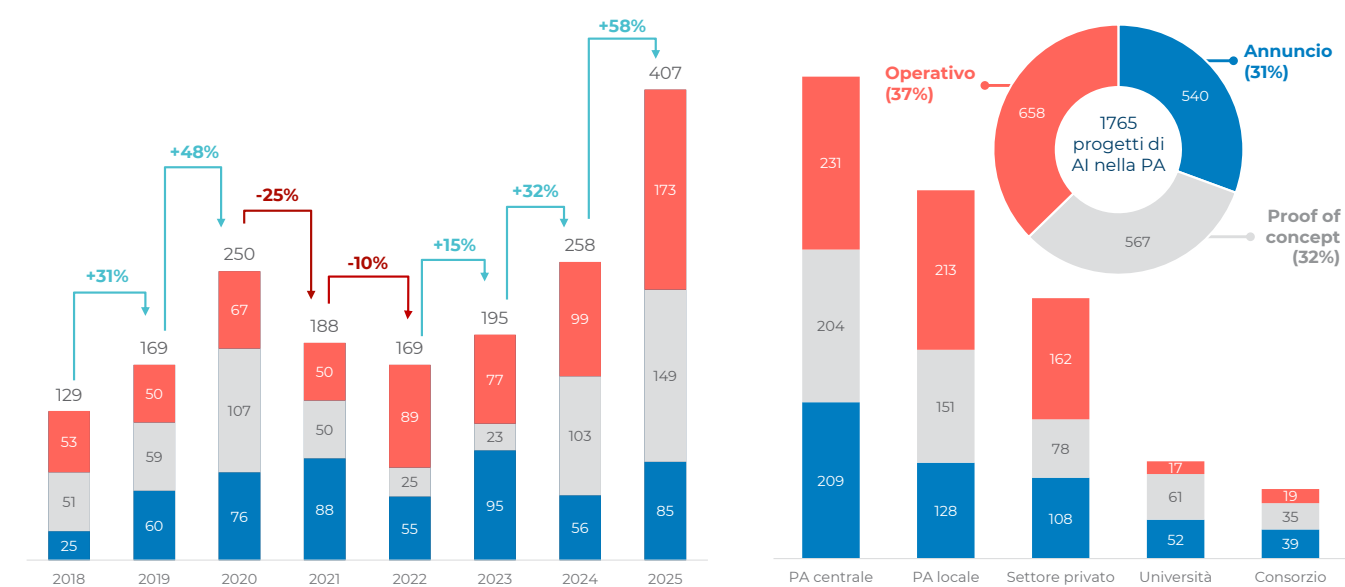
Digitale al centro del PNRR italiano

Il digitale rappresenta nel PNRR italiano una missione centrale, con investimenti dedicati da 41 miliardi di euro, a cui si sommano ulteriori iniziative di digitaliz-

zazione nelle altre 6 missioni per un totale di 49 miliardi. Da sola, l'Italia ha previsto di spendere il 30% di tutte le risorse europee dedicate al digitale, molto più degli altri Paesi europei: 18 Paesi hanno pianificato spese inferiori a 3 miliardi di euro, la Germania ha previsto 14 miliardi, la Francia 8,7; solo la Spagna ha raggiunto livelli simili con 41 miliardi. Con 99 di 176 tra milestone e target già realizzati a fine 2024 (ultimo aggiornamento su cui è possibile fare comparazioni), l'Italia è tra i Paesi più avanti in Europa nella realizzazione della trasformazione digitale prevista nel PNRR. Il nostro Paese ha completato il 56% delle milestone e dei target concordati con la Commissione Euro-

I progetti di IA in ambito pubblico crescono in numero e maturità a livello globale

Oss. Agenda Digitale
27.01.26 #OAD26



POLIMI
MANAGEMENT

osservatori.net
digital innovation

COPYRIGHT © POLITECNICO DI MILANO / DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE

POLITECNICO
MILANO 1863

pea. Francia, Austria, Danimarca, Lussemburgo, Germania e Svezia fanno meglio di noi in termini relativi, ma su un totale di milestone e target molto inferiore. Però, con 53 tra milestone e target ancora da realizzare, da gennaio a giugno 2026 l'Italia dovrà mettere a segno il 30% di quanto promesso alla Commissione Europea in merito. Tuttavia, l'Italia ha ancora del lavoro da fare sulla digitalizzazione: siamo 23esimi su 27 Paesi europei, pur registrando un tasso di crescita in linea con quello di altri Paesi europei di pari dimensioni e complessità amministrativa. Secondo l'Osservatorio, questo dipende dal fatto che tutti gli indicatori si basano su dati raccolti a fine 2024 (quindi un po' datati rispetto all'attualità degli interventi), e alcuni soffrono di limiti di completezza, rappresentatività, impossibilità di raggiungere alcuni target e orientamento al policy making. E, sottolinea l'Osservatorio, è piuttosto difficile realizzare trasformazioni digitali in Paesi grandi e complessi come il nostro con una tempistica ristretta.

I 4 pilastri della digitalizzazione

Comunque, l'analisi dei quattro pilastri di digitalizzazione,

anche tramite i Digital Maturity Index elaborati dall'Osservatorio, mostra che in diversi ambiti l'Italia è ben posizionata sia rispetto alla media europea sia a Paesi simili come Francia, Spagna e Germania.

- **Infrastrutture digitali.** Le famiglie italiane con una banda larga ad almeno 100 Mbps sono più della media europea (75% contro il 72%), come quelle con connettività a 1 Gbps (25% contro 22%). Siamo avanti sulla copertura 5G (99% delle abitazioni, media europea 94%) e allineati alla media europea sulle linee FTTP (70% di abitazioni coperte), mentre siamo indietro su quelle VHCN (70%).

- **Digitalizzazione delle imprese.** Il 70% delle PMI italiane ha un'intensità digitale di base, valore inferiore a quello europeo (73%). Siamo allineati alla media per uso di ERP (42%) e di data analytics (46%). Il 76% delle imprese italiane usa soluzioni cloud (fa meglio di noi solo la Finlandia con il 79%). Siamo indietro nell'uso dell'AI (8% delle imprese, contro la media europea del 13%). Rimane contenuta la percentuale di PMI che fa eCommerce (15%), in cui siamo lontani dalla media (20%).

- **Competenze digitali.** Solo il

54% degli italiani fra i 16 e i 74 anni ha competenze digitali di base contro il 60% della media europea, mentre il 32% in Italia ha competenze digitali avanzate, leggermente meglio della media europea (31%). Gli specialisti in ambito ICT sono il 4% dei dipendenti italiani (contro il 5% a livello europeo). Sono poche le imprese che forniscono training su ICT ai dipendenti (il 18% in Italia, contro una media europea del 22%) ed è scarso l'effettivo utilizzo della rete da parte dei cittadini (88% degli italiani tra i 16 e i 74 anni, contro una media europea dell'91%).

- **Servizi pubblici digitali.** L'Italia registra risultati significativi negli open data (al 5° posto in Europa) e fa un salto avanti nei servizi pubblici digitali (dalla 23esima alla 12esima posizione), superando la media europea. Una disponibilità che non significa effettivo utilizzo perché per utenti di eGovernment indietreggiamo, con solo il 61% degli utenti internet che interagiscono online con la PA, contro una media del 75%. Male la trasparenza dei servizi pubblici digitali e l'impiego di interfacce per dispositivi mobili. Nel supporto agli utenti siamo stabili

al quint'ultimo posto. Rimaniamo sopra la media per consultazione digitale dei referti sanitari.

- **L'analisi mostra che l'Italia sta colmando i ritardi che storicamente registrava rispetto al resto d'Europa sul fronte del digitale, in buona parte grazie agli interventi del PNRR - afferma Luca Gastaldi, direttore dell'Osservatorio Agenda Digitale -. Tuttavia, i Paesi europei che hanno cominciato a investire prima del nostro stanno continuando a farlo con decisione, rendendo difficile scalare le classifiche anche con risorse straordinarie come quelle di cui abbiamo beneficiato grazie al PNRR. Ora non possiamo permetterci che la conclusione del Piano segni una battuta d'arresto per le iniziative di digitalizzazione: significherebbe vanificare i notevoli progressi e gli sforzi compiuti negli ultimi cinque anni".**

Servizi pubblici digitali e AI

"Anche grazie al PNRR, la PA ha definitivamente preso consapevolezza degli asset a propria disposizione e della sua capacità di innescare processi di trasformazione digita-



MICHELE BENEDETTI

le - spiega Michele Benedetti, direttore dell'Osservatorio -. Molto è stato fatto per costruire un vero e proprio 'sistema operativo' per il Paese. Da diversi anni l'Italia ha adottato un modello per lo sviluppo e l'erogazione di servizi pubblici digitali basato su dataset e componenti condivisi, piattaforme per accentrare l'offerta di servizi pubblici, modelli di interoperabilità e soluzioni cloud capaci di garantire scalabilità, sicurezza ed efficienza nelle infrastrutture. Su ognuno di questi pilastri l'Italia sta lavorando con determinazione, ponendo basi sempre più solide per l'evoluzione del sistema pubblico digitale". L'ANPR è ormai una soluzione conso-

lidata a cui tutti i Comuni italiani aderiscono e consente ai cittadini di scaricare autonomamente 15 certificati anagrafici, di produrre autocertificazioni, di gestire digitalmente il cambio di residenza e di usufruire di diversi altri servizi già utilizzati da quasi 10 milioni di cittadini. Il Fascicolo Sanitario Elettronico è attivo in tutte le Regioni, anche se non ancora completamente operativo e interoperabile: 7 milioni di italiani l'hanno usato negli ultimi 3 mesi, solo 25 milioni hanno dato consenso alla consultazione dei documenti di medici e operatori SSN. Circa 67.000 basi dati popolano il portale dati.gov.it che importa i dataset in formato aperto esposti

da 1.800 PA aderenti. PagoPA è stata usata da oltre 20.000 PA, con 448 milioni di pagamenti digitali per oltre 400 miliardi di euro transati. L'App IO è stata scaricata da oltre 42 milioni di italiani e le quasi 16.000 PA presenti offrono oltre 370.000 servizi. SPID è nelle mani di 41 milioni di italiani che nel 2025 l'hanno utilizzato 1,3 miliardi di volte (31 accessi medi annui). Sono 48 milioni le CIE rilasciate in corso di validità e 9 milioni gli italiani che hanno usato CielD per accedere a servizi digitali. Alla piattaforma SEND hanno aderito 6.700 PA, con circa 30 milioni di notifiche inviate, di cui 7 milioni esclusivamente tramite canali digitali. La Piattaforma Digitale Nazionale Dati ha accolto quasi 9.000 enti e sono oltre 13.000 gli eService disponibili, utilizzati più di un miliardo di volte (di cui oltre 620 milioni solo nel 2025). Il progetto MaaS for Italy ha dedicato 57 milioni di euro all'integrazione e all'interoperabilità di servizi di trasporto pubblico e privato, con progetti pilota in varie città e sperimentazioni in diversi territori. Oltre 600 PA hanno migrato i loro dati e applicativi verso il Polo Strategico Nazionale. È già stato raggiunto il target di migrazione di dati e servizi di almeno 280 enti entro giugno 2026 (a fine 2025 erano 380). Procede la migrazione al cloud di dati e servizi pubblici "guidata" dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale: oltre 13.000 enti hanno presentato piani di migrazione e oltre 8.000 li hanno terminati. È alla portata il target di 12.464 enti migrati entro giugno 2026. Degli oltre 400 progetti di AI in ambito pubblico censiti a livello internazionale dall'Osservatorio nel 2025, solo il 43% è pienamente operativo, creando benefici per dipendenti pubblici, cittadini o imprese, mentre il 21% è costituito da annunci e il 37% è in fase di Proof of Concept. In Italia, la situazione è migliore: i progetti sono per il 49% operativi, il 26% in fase

d'annuncio e il 25% PoC. La PA deve imparare a mantenere un equilibrio nella sperimentazione pragmatica di IA, evitando di disperdere energia in soluzioni troppo di frontiera.

Il ruolo dell'intelligenza artificiale

Secondo le stime dell'Osservatorio, il 57% del tempo dei dipendenti pubblici italiani è impiegato in attività automatizzabili tramite l'AI. Ma è difficile che l'AI rubi il lavoro dei dipendenti pubblici italiani, che oggi sono sottodimensionati (in Italia solo l'8% della popolazione attiva lavora nella PA, contro la media europea dell'12%) e anziani (età media di 50 anni). In un sistema di questo genere, in cui circa 700.000 persone andranno in pensione nei prossimi cinque anni, è fondamentale investire in IA per mantenere gli attuali livelli di erogazione dei servizi pubblici. Ogni dipendente pubblico dovrebbe essere affiancato da agenti artificiali che lo supportino nelle attività ripetitive e standardizzabili, automatizzando le fasi a basso valore aggiunto e liberando tempo per quelle che richiedono giudizio, responsabilità e relazione empatica con cittadini e imprese. È essenziale valutare gli impatti legati all'uso dell'AI e, più in generale, agli interventi di trasformazione digitale. Le tecnologie digitali - e in particolare l'AI - possono fare molto bene o molto male a seconda di come le si introducono in un territorio. La ricerca dell'Osservatorio su 18 Regioni e Province Autonome mostra che 13 non hanno ancora elaborato una strategia specifica sull'intelligenza artificiale: 12 hanno già acquistato soluzioni di IA sul mercato, prevalentemente per migliorare l'efficienza operativa, 8 hanno definito strumenti per il monitoraggio dei risultati e degli impatti dei sistemi di AI mentre 15 hanno avviato programmi di formazione per il personale sull'AI.

Analisi 2026: i miti dei media e dell'adtech stanno per crollare



di **Francesca Lerario**,
managing director Southern
Europe di Ogury

L'intelligenza artificiale ha dominato ogni ciclo di previsioni negli ultimi anni e il 2026 non farà eccezione. Ma la vera storia non riguarda più l'AI, bensì i miti che essa sta per infrangere nel nostro settore. Nonostante si parli tanto di strategie omnicanale, rivoluzioni nell'ottimizzazione della search, impeccabile automazione nel programmatic o ruoli buy-side/sell-side ben definiti, la realtà è semplice: nessuna di queste narrazioni sopravviverà al contatto con ciò che sta per arrivare.

La rivoluzione indotta dall'AI neutralizzerà tutte le narrazioni legate al marketing, dalla strategia omnichannel all'automazione del programmatic

Gli editori dell'open web devono diventare omnichannel

Siamo lontani da un plateau nell'uso delle ricerche AI, e ogni query tramite chatbot implica una visita in meno a un sito web. Il traffico dell'open web diminuirà, soprattutto attraverso la ricerca tradizionale, spingendo gli editori ad ampliare la propria presenza su ogni canale in cui è possibile trovare le audience. Gli editori di successo saranno quelli in grado di padroneggiare

output multimediali, ampliando talenti e capacità produttive per creare, distribuire e monetizzare contenuti attraverso newsletter (basti guardare alla rapidissima ascesa di Substack), social media, podcast, app mobile e persino CTV. Se la portata delle piattaforme si espanderà, la strategia basata sulle audience diventerà più mirata, supportata da sistemi di intelligence in grado di rivelare segmenti inesplorati che potrebbero generare crescita di lettori e ricavi incre-

mentali. Diffondere un messaggio il più ampiamente possibile sarà fondamentale per assicurarsi un seguito fedele e duraturo, mentre si esaurirà il traffico occasionale proveniente dai referral. Quello che pronostichiamo è un aumento dei servizi in abbonamento, soprattutto tra gli editori di nicchia e giornalismo investigativo di qualità, così come video e podcast così forti da creare community e offrire un'esperienza intima che l'IA non può emulare.

La GEO sarà il nuovo SEO: strategia vincente?

Un numero crescente di consumatori condurrà le proprie ricerche di prodotto e, grazie alle integrazioni e-commerce, completerà l'intero percorso d'acquisto all'interno delle interfacce di ricerca basate sull'AI. Naturalmente, i brand si chiederanno come garantire visibilità su tali piattaforme. Le strategie GEO (Generative Engine Optimization) verranno proposte come risposta, ma se ottimizzare le SEO poteva apparire difficile, le impenetrabili black box dei chatbot renderanno le GEO molto più complesse. Gli editori, in particolare quelli con accordi di licenza con aziende AI, potranno sfruttare il proprio status per offrire contenuti brandizzati in grado di influenzare le risposte dei chatbot. Tuttavia, in assenza di metodi standardizzati per tracciare e misurare la GEO, ci sarà un lungo periodo di test e apprendimento per capire cosa funziona, con modelli AI che si aggiornano continuamente rendendo così il successo un bersaglio mobile.

Le promesse agentiche contro complessità del programmatic

Le efficienze che l'AI introduce all'interno dei flussi operativi, nella gestione delle campagne e nell'acquisto media hanno reso la tecnologia un requisito essenziale per il successo in tutti gli ambiti della pubblicità digitale. Ma affinché l'automazione vada oltre un'interfaccia in linguaggio naturale collegata a un'API, l'intera infrastruttura del real-time bidding dovrebbe essere ripensata da zero. Nel 2026 capiremo se questo è possibile o anche solo desiderabile. Sebbene si stiano compiendo sforzi verso la standardizzazione dei protocolli agentici, scalare questi sistemi in una supply chain che opera costantemente, in millisecondi, con margini di errore minimi, è un'impresa monumentale. I costi, l'efficienza e la latenza dell'AI agentic sono ancora largamente non provati alla scala e velocità richieste

dal real-time bidding. Nei prossimi mesi ci saranno molti test e progetti pilota promettenti, ma una revisione completa di come gli annunci vengono acquistati o venduti richiederà anni.

Le piattaforme end-to-end al posto di DSP/SSP

Nel 2025 abbiamo assistito alla convergenza tra buy-side e sell-side nella pubblicità digitale, con DSP che si avvicinano alle integrazioni dirette con gli editori e SSP che lanciano proprie piattaforme di acquisto. È stata la risposta semplice e trasparente (attesa da tempo) alle richieste provenienti da entrambi gli attori del mercato, e i benefici di una supply chain più facilmente verificabile continueranno a emergere nei prossimi anni. Alla fine, la distinzione tra DSP e SSP svanirà, sostituita da una gamma di piattaforme end-to-end in competizione tra loro. Ciò che rende interessante questo imminente futuro è che, a differenza di molti sviluppi della pubblicità digitale negli ultimi decenni, esso rafforza la posizione degli editori. Che si tratti di SSP che attirano buyer grazie alla vicinanza ai consumatori o di DSP che cercano integrazioni dirette, tutti sono in competizione per accedere a media di qualità e segnali di audience. Finché eviteranno la trasformazione delle audience in commodity, come è accaduto nell'era degli ad network, gli editori potranno godere di uno scambio molto più equilibrato e reciprocamente vantaggioso con il buy-side rispetto al passato.

Conclusioni

Se il 2026 svelerà qualcosa, sarà la fragilità di molti presupposti. L'AI accelererà il cambiamento, ma non porterà certezza. Cosa lo farà, allora? Una comprensione precisa della propria audience e una disciplina rigorosa nel soddisfarne le aspettative, sia che tu sia un inserzionista o un editore. Le aziende che considereranno questo come la loro stella polare - e non il prossimo hype - saranno quelle ancora in piedi quando i miti svaniranno e la realtà farà il suo corso.



FRANCESCA LERARIO

Aziende Mondadori Digital si rafforza con la fusione di Hej! in AdKaora e l'acquisizione di Edilportale.com

Nasce l'hub tecnologico specializzato in soluzioni full-funnel; nuovo presidio strategico nei mercati dell'architettura e del design

di **Elvira Rubini**

Mondadori Digital rafforza l'offerta del proprio polo MarTech con la fusione di Hej! nella digital company AdKaora, un'operazione che segna un passaggio strategico per entrambe le realtà e le trasforma in un'unica entità operativa leader di mercato. L'integrazione dà vita a un hub tecnologico altamente specializzato in soluzioni digitali full-funnel, capace di presidiare l'intero percorso dell'utente, dalla brand awareness alla lead generation, fino alla conversione finale, mettendo a sistema creatività, tecnologia, dati e performance all'interno di un ecosistema coerente e scalabile.

Un hub full-funnel integrato

“Con questa operazione portiamo a compimento un percorso di integrazione strategica che, nel corso degli anni, dimostra la propria efficacia in termini di risultati e innovazione - ha detto Andrea Santagata, amministratore delegato di Mondadori Digital -. La fusione di Hej! in AdKaora consolida il posizionamento del nostro polo MarTech, che oggi supera i 40 milioni di euro di fatturato complessivo tra Italia e LATAM, grazie a un'offerta

full-funnel capace di coniugare creatività, tecnologia, dati e performance. Da questa contaminazione virtuosa nasce un ecosistema digitale che moltiplica il valore dei singoli asset e stabilisce nuovi standard di efficacia e performance nel panorama MarTech”. La nuova AdKaora, presente in Italia e Spagna, può contare su un team di oltre 80 professionisti e su una struttura organizzativa progettata per sostenere crescita e innovazione. Alla guida operano Davide Tran come amministratore delegato e Paolo De Santis, COO e co-founder di Hej!, nominato co-amministratore delegato di AdKaora, a conferma della volontà di garantire continuità al progetto industriale e di valorizzare competenze complementari all'interno di una visione condivisa. “L'unione di AdKaora e Hej! sotto un unico brand è il risultato naturale di anni di successi condivisi e avere Paolo De Santis con me alla guida della nuova realtà rappresenta la forte volontà di dare continuità al progetto - afferma Davide Tran, MarTech hub director Mondadori Digital e CEO di AdKaora -. Oggi non offriamo più solo prodotti complementari, ma un unico ecosistema digitale dove creatività, dati e tecnologia convivono per guidare l'utente lungo tutto il funnel e dove l'AI riveste un ruolo centrale, con Hej! che rimane la punta di diamante della nostra offerta performance. L'obiettivo è confermarci come partner di riferimento per l'innovazione nel marketing e nella comunicazione, offrendo soluzioni efficaci e distintive. Nel corso del primo trimestre abbiamo già in serbo diversi nuovi prodotti legati sia all'awareness sia alla performance, con l'obiettivo di continuare a evolvere e differenziarci nel mercato”.



ANDREA SANTAGATA



DAVIDE TRAN



PAOLO DE SANTIS

Posizionamento

Il posizionamento della nuova AdKaora si fonda su tre asset strategici che rafforzano la competitività dell'hub MarTech. La condivisione delle infrastrutture tecnologiche accelera lo sviluppo di soluzioni proprietarie e l'integrazione di sistemi di intelligenza artificiale sempre più avanzati, mentre l'unione dei database e delle capacità analitiche consente una profilazione degli utenti più granulare e predittiva, capace di trasformare il dato in valore concreto per le campagne. A questo si affianca l'ottimizzazione dei flussi operativi, resa possibile dall'unificazione dei processi interni, che permette una risposta al mercato più rapida, completa e consulenziale. In tale contesto, Hej! mantiene una forte identità come linea di prodotto d'eccellenza e come braccio tecnologico specializzato nell'AI e nel conversational marketing, continuando a rappresentare un asset distintivo dell'offerta. “Coniugando

i team e le competenze stiamo costruendo qualcosa di veramente nuovo, poggiato su fondamenta molto solide - dichiara Paolo De Santis, co-amministratore delegato di AdKaora -. Per noi, l'unione delle persone viene prima dell'unione delle aziende, perché condividiamo sin dall'inizio gli stessi principi e la stessa visione del mondo e del business. Questa profonda sintonia si traduce in una contaminazione di idee e know-how, il terreno fertile su cui fiorisce la prossima ondata di prodotti, servizi e innovazione.

Organizzazione

Il nuovo assetto organizzativo di AdKaora riunisce, sotto un'unica visione strategica, competenze specializzate orientate allo sviluppo di soluzioni tecnologiche integrate e data-driven. A riprova dell'amministratore delegato Davide Tran operano figure chiave con responsabilità trasversali, tra cui Stefano Argiolas, chief strategy & innovation officer di

AdKaora e di Mondadori Digital, con il compito di indirizzare lo sviluppo strategico e l'innovazione di prodotto, Paolo Ingrosso, chief revenue officer, responsabile della crescita dei ricavi e delle relazioni con clienti e agenzie, Francesco Binetti, chief operating officer Supply, alla guida della gestione operativa e dello sviluppo lato supply, Walter Ferrari, chief marketing officer, incaricato del coordinamento delle strategie di marketing, comunicazione ed eventi, e Luca Nigro e Gonzalo Guzman, rispettivamente CEO e co-CEO di AdKaora Iberia, responsabili dello sviluppo nei mercati iberici e dell'espansione del network editoriale internazionale.

Entra Edilportale.com

Mondadori Digital si rafforza anche attraverso l'accordo per l'acquisizione della maggioranza di Edilportale.com, realtà di riferimento a livello internazionale per contenuti, servizi e piatta-

forme dedicate ad architettura, design ed edilizia. Il gruppo rafforza la leadership nei contenuti digitali e apre un nuovo presidio strategico nei mercati dell'architettura e del design, puntando su crescita internazionale, servizi avanzati e sviluppo dell'IA. Il Gruppo ha finalizzato l'operazione tramite Arnoldo Mondadori Editore: il valore ammonta a 31,2 milioni di euro e riflette un enterprise value complessivo di 50 milioni, con una PFN media stimata positiva per circa 3 milioni di euro. L'accordo prevede un earn out a favore degli attuali azionisti di Edilportale.com pari a circa 2,9 milioni di euro, soggetto al conseguimento di predeterminati risultati relativi all'esercizio 2027. Sempre entro quell'anno, l'accordo prevede il trasferimento del 100% della partecipazione in Edilportale.com a Mondadori Digital, ovvero il 58,84% in capo ad Arnoldo Mondadori Editore e il 41,16% degli azionisti di Edilportale.

Scenari Innovazione, etica e futuro: Riccardo Luna racconta le grandi sfide di oggi e di domani



di **Davide Sechi**

Giornalista, narratore delle trasformazioni digitali e voce critica dell'intelligenza artificiale, Luna riflette su come tecnologia, valori e opportunità debbano convergere per un futuro migliore e sostenibile

In un'epoca in cui la tecnologia e il cambiamento radicale contagiano ogni aspetto della nostra vita, dal lavoro alla salute, dalla mobilità alla comunicazione, poche voci in Italia hanno saputo raccontare con profondità e passione questo continuo divenire come quella di Riccardo Luna. Giornalista tra i più autorevoli sulla scena nazionale per temi legati all'innovazione e alla tecnologia, Luna ha costruito la sua carriera portando lo sguardo oltre il quotidiano, cercando di interpretare, e talvolta anticipare, le trasformazioni che ridefiniscono il nostro presente e futuro. La sua passione per queste tematiche emerge già negli anni Novanta, prima nella lunga esperienza come caporedattore a la Repubblica e poi, nel 2009, nel ruolo che lo ha reso celebre anche oltre i confini nazionali: il primo direttore dell'edizione italiana di Wired, la rivista simbolo della rivoluzione digitale e della Silicon Valley. Attraverso questa testata

Luna ha promosso iniziative visionarie come la candidatura di Internet al Nobel per la Pace, mettendo in luce l'immenso potenziale della rete come strumento di progresso sociale e culturale. Successivamente la sua carriera si è intrecciata con il mondo delle startup, dell'open government e della cultura digitale: ha fondato testate online come ChefFuturo! e Startuptalia!, è stato nominato Digital Champion dell'Italia, con l'obiettivo di promuovere l'agenda digitale nel Paese, e ha ricoperto incarichi di rilievo in iniziative pubbliche e private dedicate alla tecnologia e alla sostenibilità. Oggi, con il podcast 'Fly Me to the Moon - Futuri in arrivo' (presente sulle principali piattaforme

di streaming audio, tra cui Spotify, Sreaker e radio.it, oltre che su YouTube, dove sono disponibili contenuti audio e video dedicati. Il podcast è inoltre fruibile sulle principali app di podcasting, come Apple Podcasts e Podcast Republic, e sul sito ufficiale del progetto, realizzato con il supporto di Mundy's). Luna esplora i grandi nodi dell'innovazione, dall'intelligenza artificiale all'etica dei dati, dalle sfide geopolitiche alla centralità delle persone, attraverso conversazioni profonde con esperti e protagonisti del cambiamento.

Da quanto tempo si occupa di innovazione e quali erano,

all'epoca, i fenomeni o i cambiamenti considerati innovativi?

Fin da quando ero ragazzo, forse anche da bambino, mi ha sempre affascinato la possibilità di migliorare le cose, di migliorare il mondo, di trovare un equilibrio migliore. Mi sono sempre piaciute le storie di chi ci è riuscito. Poi, a un certo punto, questa passione è diventata più sistematica anche come lavoro, soprattutto nel 2009, quando sono stato chiamato a dirigere la prima edizione italiana di Wired. In quel momento Wired era un po' la Bibbia della Silicon Valley. Facebook era appena arrivato nelle nostre vite ed era un periodo entusiasmante per occuparsi di tecnologia digitale, con promesse molto affascinanti. C'era l'idea che il mondo potesse davvero diventare migliore, che per la prima volta avessimo tra le mani uno strumento capace di abbattere muri e costruire ponti. È stato un periodo formidabile. Col tempo, però, molte promesse non sono state mantenute. Per di-



RICCARDO LUNA

versi motivi: la realtà è complessa e qualcosa è andato storto. Resta però la passione per l'innovazione intesa come possibilità di migliorare le cose. Se possono andare meglio, dobbiamo impegnarci perché succeda.

Oggi, allora, quali sono i fenomeni o le innovazioni che possono davvero cambiare le cose in meglio? E c'è qualcosa che magari non ha a che fare con il digitale?

La grande rivoluzione in cui siamo immersi, e che probabilmente è solo all'inizio, è l'intelligenza artificiale. Non è una tecnologia nata adesso, ma ha avuto una fortissima accelerazione tre o quattro anni fa, con l'arrivo dell'intelligenza artificiale generativa e di strumenti come ChatGPT. Ha un impatto enorme sulle nostre vite, ma soprattutto sulla scienza. Il Premio Nobel per la Chimica di due anni fa è stato assegnato a un ricercatore di Google per un siste-

ma di intelligenza artificiale che consente di individuare molto più rapidamente i farmaci per malattie che oggi vengono definite non ancora curabili. È un risultato straordinario. L'intelligenza artificiale viene paragonata all'invenzione dell'elettricità o alla scoperta del fuoco: qualcosa che cambierà radicalmente il nostro modo di vivere. Offre grandi opportunità, ma anche grandi rischi. C'è chi teme che possa andare fuori controllo, che possano nascere intelligenze artificiali più intelligenti di noi. A quel punto, perché dovrebbero obbedirci? Perché dovrebbero fare quello che diciamo? Siamo all'inizio di una rivoluzione affascinante e promettente, ma anche spaventosa, come spesso accade quando si parla di futuro. È una rivoluzione che ha una dimensione globale molto forte e che riguarda anche la geopolitica, con la competizione tra Stati Uniti e Cina, una competizione scientifica, tecnologica e anche militare. Quello che preoccupa, in questa fase, è il ruolo dell'Europa. Un continen-

te con una storia, valori, talenti e ricchezze che oggi, in questa partita, è poco più di un comprimario. È un peccato. Non esiste una vera sovranità tecnologica europea: va costruita e va costruita anche in fretta, soprattutto se lo storico alleato americano non appare più così rassicurante.

Nel suo podcast 'Fly Me to the Moon', registrato all'Innovation Hub di Aeroporti di Roma, affronta questi temi anche attraverso la voce di padre Paolo Benanti e il concetto di algoretica. È una scelta molto interessante...

Sì, è una scelta precisa. Il podcast nasce come un percorso. Ci sono tante persone che parlano di intelligenza artificiale da prospettive diverse: c'è chi lavora sulla guida autonoma, chi sulle piattaforme di traduzione, chi su applicazioni industriali. Gli aspetti sono moltissimi. Paolo Benanti è una figura fondamentale perché ha

contribuito a portare lo sguardo dell'etica dentro il dibattito sull'intelligenza artificiale. Lui sostiene che una tecnologia senza etica, senza principi e senza valori incorporati, possa diventare molto pericolosa. L'algoretica parte proprio da qui: progettare algoritmi che nascano già con valori e ideali, che mettano al centro la persona. Probabilmente il lavoro che si sta facendo su questo fronte comincia a dare dei frutti, anche se la strada è ancora lunga.

Come avete scelto le persone da coinvolgere in questo progetto?

È stato un percorso costruito insieme. L'idea non era parlare con persone necessariamente super note o sempre presenti sui giornali, ma con chi si trova davvero su quella foglia in cui le cose cambiano. Persone che magari sono fuori dai riflettori, ma il cui lavoro e il cui sguardo possono incidere davvero. Ci interessano figure che provano a cambiare il mondo in meglio, e questo non è affatto scontato. Non tutte le innovazioni fanno bene: lo abbiamo capito negli ultimi anni. Esistono anche algoritmi tossici, capaci di rendere il mondo più polarizzato o di creare danni alla salute mentale, soprattutto dei ragazzi. Le persone che abbiamo scelto mettono invece al centro il miglioramento concreto della vita delle persone.

Media e comunicazione: secondo lei, in questi ambiti, quale sarà il fenomeno che farà la differenza nei prossimi mesi?

È facile rispondere ancora una volta: l'intelligenza artificiale. Avrà un impatto enorme sui media, perché oggi è in grado di riprodurre voci, corpi, scrivere testi, creare contenuti. Ma credo che il fattore umano resterà fondamentale. Vogliamo persone vere. L'intelligenza artificiale deve essere un grande abilitatore: può aiutarci a fare meglio ricerca, creazione di contenuti, analisi. Usata bene, renderà migliore il lavoro degli esseri umani nella comunicazione. È importante collaborare con l'intelligenza artificiale, non farsi sostituire da essa.

Spot Auditel comunica sé stessa con Coo'ee e le 'icone' della tv italiana

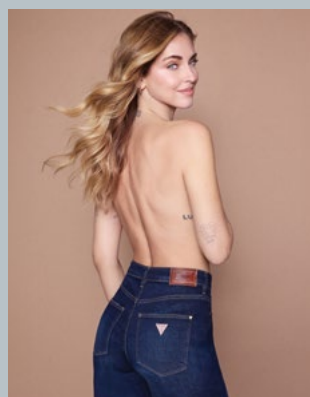


Auditel comunica sé stessa attraverso una campagna firmata dalla Coo'ee Italia di Mauro Migliorani e grazie a un cast trasversale ai network televisivi italiani. I protagonisti degli spot sono Gerry Scotti (Me-

diaset), Antonella Clerici (Rai), Fabio Fazio (Nove), Lilli Gruber (La7) e Fabio Caressa (Sky): "Tutti hanno generosamente prestato il volto e la voce a un'operazione di comunicazione che riafferma il ruolo

centrale di Auditel a garanzia della trasparenza del mercato televisivo", si legge in una nota della società che misura gli ascolti. L'obiettivo è raccontare come Auditel sia parte integrante dei momenti più amati della tv. "Dove siete voi, ci siamo anche noi" è il claim della campagna in onda su tutte le reti televisive nazionali. La direzione creativa è di Alessandro Tosatto, con l'art direction di Edoardo Castagna e la regia di Alessandro Zonin. Per la produzione è stata utilizzata la tecnologia Virtual Production, impiegata anche a Hollywood, che fonde elementi reali e virtuali in contemporanea durante le riprese.

Pubblicità Chiara Ferragni nuovo volto della campagna globale Primavera 2026 di Guess



Archiviata con il proscioglimento dall'accusa di truffa aggravata la vicenda cosiddetta 'Pandorogate', Chiara Ferragni torna in pista come volto pubblicitario e lo fa insieme a un brand per cui ha già lavorato circa 13 anni fa, come dichiarato dalla stessa nella nota di ufficializzazione della partnership diffusa dal brand. L'imprenditrice e influencer è diventata la testimonial della nuova comunicazione globale

Spring/Summer 2026 di Guess. I Morelli Brothers firmano gli scatti della campagna che riflette l'evoluzione dinamica dell'identità Guess, nel rispetto della tradizione del brand e con uno sguardo proiettato verso il futuro, come un dialogo tra passato e presente. Le immagini evocano l'atmosfera delle leggendarie campagne Guess, reinterpretandole attraverso una prospettiva moderna e social-first.

Persone Paola Nannelli nominata CEO Global italiana di Pulse Advertising



Pulse Advertising, network internazionale specializzato in social media e influencer marketing presen-

te in 11 paesi, ha nominato Paola Nannelli CEO Global a partire dallo scorso 1° gennaio. Nannelli è da

sei anni in azienda, prima alla guida del mercato italiano e poi come chief sales officer global. Succede ai co-founder Chris Kastenholtz e Lara Daniel, che restano azionisti della società per supportare la direzione strategica mantenendo l'indipendenza da investitori esterni. La nomina arriva in un momento di sviluppo per il network, che nel 2025 ha registrato una crescita a doppia cifra a livello globale e conta tra i propri clienti brand come Apple, BlackRock, Nestlé, Estée Lauder, e vanta partnership strategiche con le principali piattaforme social come Meta, TikTok e Google.

a cura di **Silvia Antonini**

Tv Alberto Tomba e Jasmine Paolini ambassador di HBO Max In Italia

Warner Bros. Discovery ha scelto Alberto Tomba e Jasmine Paolini ambassador italiani di HBO Max, la nuova piattaforma globale streaming recentemente sbarcata in Italia, che trasmetterà i Giochi Olimpici Invernali di Milano-Cortina 2026 in diretta integrale. La nuova campagna di comunicazione di HBO Max è in onda su tutti i canali e le piattaforme WBD. La comunicazione con Tomba e Paolini valorizza il legame sempre più stretto fra sport ed entertainment come obiettivo editoriale di HBO Max, dove convergono le property d'intrattenimento del Gruppo e alcuni tra gli eventi sportivi più rilevanti: Giochi Olimpici, Australian Open, Roland Garros, UCI World Tour e la FA Cup di calcio.



'Striscia la notizia' torna in onda come varietà settimanale

La lunga pausa è finita. Dal 22 gennaio 2026 'Striscia la notizia', il celeberrimo tg satirico di Antonio Ricci, torna in onda su Canale 5 come varietà del prime time, in onda il giovedì. Due ore la durata del programma e cinque le puntate previste, per una edizione ridotta che arriva in ritardo rispetto alle previsioni - inizialmente Mediaset lo aveva annunciato per lo scorso novembre -, ma con una formula potenziata. Ezio Greggio ed Enzo Iacchetti alla conduzione, attornati da sei veline, e alcuni nomi di notevole grido a supporto: Maria De Filippi al posto di Vittorio Brumotti, in compagnia di Tina Cipollari e Giovannino (Giovanni Iovino); Roberta Bruzzone alla guida della rubrica Striscia Criminale; Alessandro Del Piero nei panni di Capitan X. Confermata la presenza di Valerio Staffelli.



Il futuro? C'è chi lo immagina.
Noi lo costruiamo partendo da chi siamo.



Presenti al Futuro

Il Sole torna nel nostro nome valorizzando la nostra identità di editore.

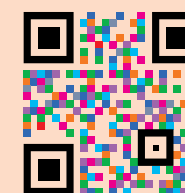
Il nuovo logo racconta la nostra essenza:

un universo multimediale fatto di realtà in continua espansione.

È la nostra eredità a guidare l'evoluzione,

perché disegnare una nuova identità ci riafferma nel presente,

rigenerare la nostra storia ci porta nel futuro.



Scopri di più

Il Sole
24 ORE

Radio**24**

Il Sole
24 ORE Radiocor

Il Sole
24 ORE TV

Il Sole
24 ORE Professionale

24 ORE
Eventi

24 ORE
Cultura

24 ORE
System

24 ORE
Salute

24 ORE
Podcast

24 ORE
Factory

**L'appuntamento con le emozioni
del sabato di Canale 5**

C'è Posta per Te

Maria De Filippi
conduce il people show
che da oltre venticinque anni
racconta storie appassionanti.

