

ARMANDO TESTA DESIGN

**La forma
delle idee:
perché ogni
linea ha una
strategia
che la guida**



**Maddalena Testa,
presidente di inTesta**

TRASFORMA LA PASSIONE IN NARRAZIONE

Con la nostra offerta sportiva, ogni disciplina trova voce, ogni tifoso una storia, ogni brand un racconto.

40
discipline

7400 ore
eventi live

50,2 milioni
copertura annua

100

Rai Pubblicità

In questo numero

Settembre 2026

Cover Story

6 ARMANDO TESTA DESIGN: LA FORMA DELLE IDEE, PERCHE' OGNI LINEA HA UNA STRATEGIA CHE LE GUIDA

Maddalena Testa, presidente di inTesta e responsabile della unit del Gruppo AT dedicata alla brand identity, parla di come si costruisce una immagine di marca che ne esprime la vera essenza

Media & Pubblicità

16 CERTA: IL DIGITAL ADV DOMINATO DAGLI OTT, CI VUOLE TRASPARENZA E CERTEZZA DELLE MISURAZIONI

Presentato il volume Link/RTI su uno scenario complesso e frammentato tra visione ibrida, microtargeting e misurazioni

26 MFE: REDDITIVITÀ E UTILI POSITIVI NEL 1° SEMESTRE 2026, PARTE L'OFFERTA COMMERCIALE EUROPEA

Primo lancio è ALL21 Total Video, per pianificazioni integrate su tv lineare e piattaforme in Italia, Spagna e Germania

Focus

30 INFLUENCER MARKETING: CONTENT STRATEGY E DISTRIBUZIONE MIRATA LA RICETTA PER CRESCERE

Instagram, TikTok e YouTube i confermano i social più utilizzati da creator e brand, segue Facebook; LinkedIn e WhatsApp creano interazioni più approfondite e relazioni durature

Marketing & Aziende

38 PLAI: TRE NUOVI INVESTIMENTI IN AREA AI E BTOB FOOD-DATA; IN TRE ANNI OLTRE 1.600 REALTÀ ANALIZZATE

Mondadori e l'a.d. Antonio Porro fanno il punto sui risultati dell'hub per lo sviluppo di startup, e sui progetti in arrivo

42 INDUSTRY: DEBUTTA HEARTS UNITED, EMANUELE GIRALDI STIMA UN INCREMENTO A DOPPIA CIFRA PER FINE ANNO

Il managing director racconta gli obbiettivi della nuova sigla nata dall'unione tra Hearts&Science (Omnicom) e Mediahub (IPG)

Digital World

44 MERCATO: ATHLETIC MIND, QUANDO LA PERFORMANCE SPORTIVA PARTE DALLA TESTA

Andrea Ranocchia ha fondato una piattaforma che porta psicologia e nutrizione al centro della preparazione atletica

Onstage

48 VISIONI: L'AI VELOCIZZA IL LAVORO MA IL CERVELLO NON CORRE ALTRETTANTO, SI RISCHIA IL SOVRACCARICO COGNITIVO

Barbara Antongiovanni e Federica Ometti di Mindiversity spiegano come la complessità tecnologica imponga di ripensare l'organizzazione del lavoro



theDailyMagazine
L'informazione quotidiana in 100 pagine

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 (coordinamento)
Elvira Rubini
telefono 02-09951210

Hanno collaborato:
Rosa Colli
Francesca Graziani
Vittorio Parazzolii
Davide Sechi

Progettazione e realizzazione grafica
Alessandro Fiore

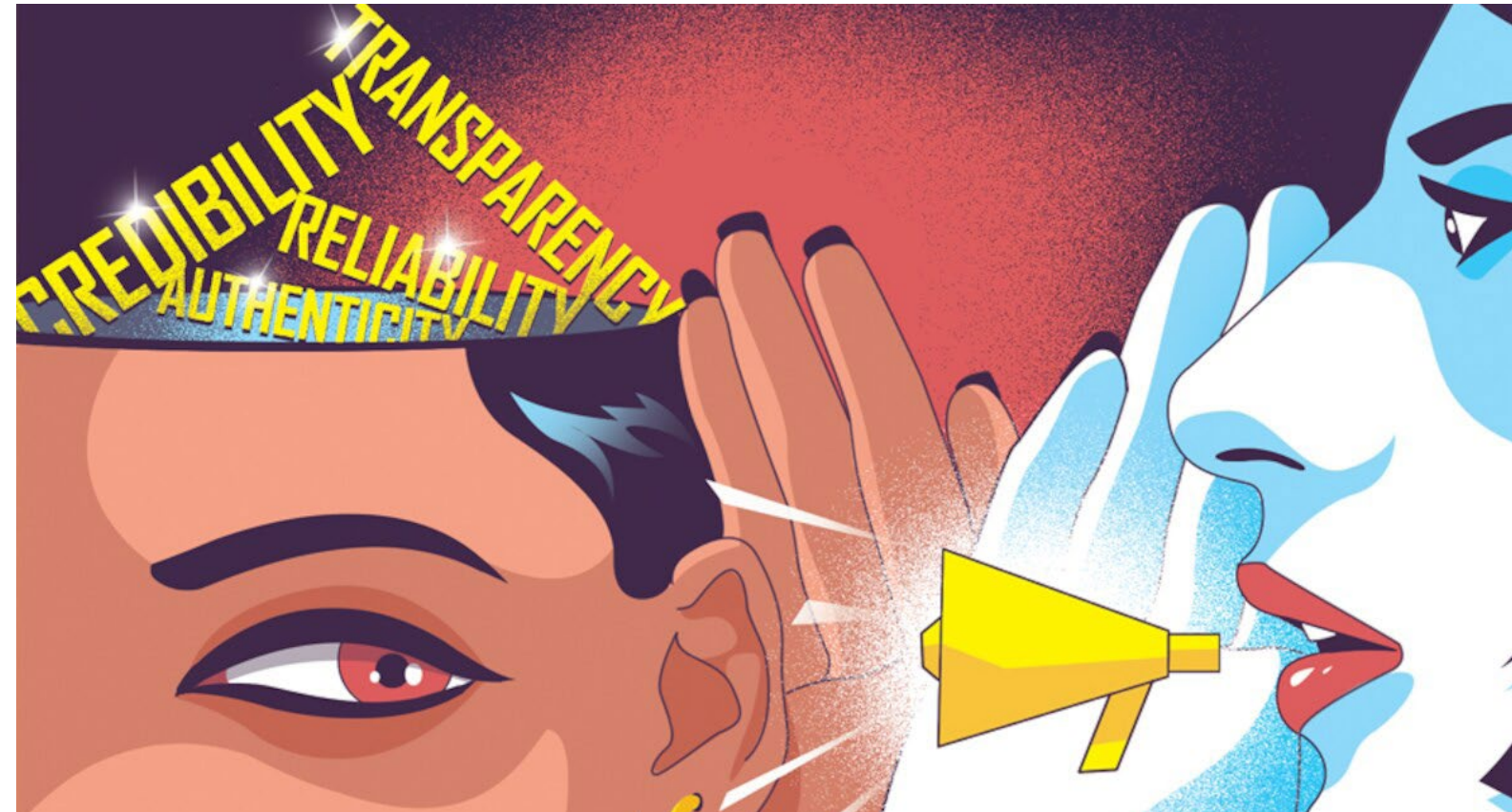
Gestione e marketing
Giorgio Carta
gcarta@newsco.it
telefono: 0209951207

togliere, togliere, togliere.[®]

cooeitalia.com

primo piano

di Silvia Antonini



Dall'economia dell'approvazione al modello 'pollice verso', sui social la controversia 'tira'

Dalle soap opera al Carosello fino all'attuale creator economy, il filo conduttore della comunicazione pubblicitaria è sempre quello dell'intrattenimento. Una parola che ai tempi dei siparietti con Ernesto Calindri o La Linea di Osvaldo Cavandoli significava leggerezza, svago, 'positività' in senso lato ma anche proprio. Nessun sentimento negativo, bonarietà diffusa, storie a lieto fine e la capacità di evocare immaginari che sono rimasti stampati nella memoria degli italiani, così come frasi-tormentone che, una volta entrati nella cultura popolare, hanno resistito per qualche decennio, e generazione, alcuni anche di più. Calimero, per esempio, con il suo sentirsi maltrattato ingiustamente, è diventato addirittura il nome di una sindrome. Questo prima che il digitale, con la sua capacità di divorare tutto ciò che è ricordo consolidato, lo sostituisse con l'imperativo del 'qui e ora', non come raggiungimento della consapevolezza zen di sé stessi e di un alto livello di serenità (interiore e non) ma come necessità di sostituire alla velocità del vento un concetto con un altro, una moda con un'altra, un prodotto con un altro, un immaginario con un altro. Lo chiamano 'hype'. E pazienza se l'archivio del web è immenso e trattiene tutto: senza la memoria umana, tutto questo materiale resta massa informe. Ma tornando alla comunicazione pubblicitaria, e alla sua funzione di vendere attraverso la creazione di immaginari possibilmente positivi, in questa nuova era di creator e influencer prende piede l'approccio 'dissing', cioè quel sistema incrociato di insulti, denigrazione e reciproca ridicolizzazione che sembra essere diventato uno dei modelli più gettonati. E se non si tratta di creator che prendono i contenuti di altri creator e

li fanno a pezzi (con ironia in alcuni casi, spesso sarcasmo, talvolta durissima critica), si opta per una cifra stilistica che per semplicità possiamo definire 'divisiva': si mettono in scena debolezze e comportamenti discutibili, oppure si prendono di mira determinate categorie di persone. Nella serie comedy spagnola 'Machos Alpha', Daniela (una delle protagoniste) scopre di avere un talento come influencer nel settore beauty e benessere, e a un certo punto si accorge che le rende di più parlare male dei prodotti, invece che esaltarli (oltre a rivelare che molti dei prodotti che reclamizza non sono per niente buoni, o che lei non li utilizzerebbe mai). Il nuovo intrattenimento in salsa social è (anche, e in buona parte) questa cosa qui. La rassicurante pacatezza dei Caroselli o la scintillante opulenza dell'advertising anni '80, dove tutto era bello e desiderabile, ha lasciato il posto a una estetica molto più variegata e alla possibilità che anche ciò che è contraddittorio possa fare bene alla pubblicità. Si potrebbe dire che siamo passati dall'economia dell'approvazione a quella del pollice verso. O quanto meno, il pollice verso è diventato una opzione molto diffusa sui social e riesce (stranamente) a convivere con il modello aspirazionale che da sempre contraddistingue l'advertising. Tuttavia, contrasta con la richiesta di 'safety' da parte dei brand, ovvero di poter comunicare all'interno di un ambiente sicuro. I social sono diventati il terreno di mille conflitti, a volte reali, a volte inventati allo scopo di monetizzare. Tutto questo li rende insidiosi per le marche: ma le marche non possono farne a meno perché gli utenti sono abituati allo scrolling, lo zapping nel terzo millennio, e quindi bisogna stare anche lì. Per dirla alla Tonino Carotone, "è un mondo difficile".

MADDALENA TESTA

In un contesto di saturazione informativa come quello attuale, il concetto di identità di marca è tornato centrale, ma logo ed estetica, per quanto efficaci e accattivanti, non bastano più. Ci vuole una visione strategica.

Armando Testa Design La forma delle idee: perché ogni linea ha una strategia che la guida

Arrivare all'essenza di una marca significa individuare gli elementi più autentici e trasformarli in un'identità unica, rilevante e immediatamente riconoscibile. È qui che design e strategia diventano una cosa sola

di **Maddalena Testa, presidente di inTesta e responsabile di Armando Testa Design**

Siamo circondati ogni giorno da migliaia di immagini, di messaggi, di stimoli. In questo contesto di saturazione informativa il concetto di identità di marca è tornato a essere centrale, ma un buon logo, un nome efficace e un'estetica accattivante non bastano più da sole. Su questi temi si focalizza la Armando Testa Design, unit del Gruppo Armando Testa che si occupa di brand identity e packaging design.

Quando la visione strategica si lascia guidare dall'immaginazione

Il brand design di eccellenza oggi nasce anche come traduzione visiva e tangibile di una approfondita strategia di marca. In questo scenario si distingue chi ha la capacità di partire da un pensiero profondo, dando valore al processo creativo, chi riconosce l'importanza di una visione strategica e si lascia guidare dall'immaginazione. È così che Armando Testa Design costruisce ogni progetto di branding e di packaging con un metodo ispirato alla visione, alla creatività e alla ricerca della sintesi, che il genio di Armando Testa ha lasciato in eredità. Attraverso l'analisi del posizionamento, lo studio dei target e l'analisi dello scenario competitivo, la strategia definisce una direzione precisa, identifica i valori della marca e gli elementi rilevanti che possono e devono distinguersi nel rumore di fondo delle onnipresenti comunicazioni che oggi ci circondano. Senza una strategia precisa e obiettivi chiari, il design rischia di produrre soluzioni esteticamente validissime, perfettamente in linea con i gusti e i modelli del momento, ma lontane dagli obiettivi di marketing e commerciali dell'azienda e, soprattutto, incapaci di veicolare un chiaro posizionamento. Il percorso di Armando Testa Design nasce proprio da questa consapevolezza e dalla volontà di offrire un punto di vista sul brand design che sia strutturato, approfondito ed efficace nell'arena competitiva di oggi.

Essere distintivi e rilevanti

Distintività, rilevanza e sintesi, sono queste le parole chiave che guidano l'approccio creativo e strategico dell'agenzia. In ogni progetto prende forma la scuola di Armando Testa, la sua visione, la capacità di rendere ogni immagine, ogni idea, distintiva e rilevante, attraverso un processo di sintesi

degli elementi meno importanti, per portare in primo piano la creatività. La distintività nasce da un'attenta analisi dei competitor e individua lo spazio e i valori in grado di far emergere le differenze, le unicità della marca, in modo da costruire un'identità unica, peculiare e soprattutto in grado di essere riconosciuta dai consumatori in ogni fase e in ogni luogo della comunicazione. La rilevanza ha come obiettivo l'identificazione di un messaggio che, coerentemente con il territorio del brand, sia in grado di risolvere e rispondere a delle reali tensioni o aspirazioni dei consumatori. La strategia viene spesso definita in Armando Testa Design come il navigatore. Un motore con il massimo della potenza, una linea aerodinamica ed esteticamente coinvolgente, un pilota concentrato e velocissimo non possono esprimere il loro vero potenziale senza una direzione precisa da seguire, senza le indicazioni puntuali di dove e come sono le curve da affrontare, quando accelerare e quando frenare. Ogni scelta cromatica, ogni decisione tipografica, il trattamento dell'immagine non sono arbitrarie o soggettive, ma diventano direzioni e significati precisi, per sviluppare il potenziale della marca verso un unico obiettivo, verso una direzione pianificata.

La scuola Armando Testa: esprimersi attraverso la sintesi

La terza parola chiave, quella che rappresenta l'essenza del lavoro di Armando Testa Design, è 'sintesi'. La capacità di arrivare al nucleo di un'identità e tradurla in un segno riconoscibile, immediato, capace di durare. Una lezione lasciata in eredità da Armando Testa e che l'agenzia ha fatto propria e continua a reinterpretare, progetto dopo progetto. Sintesi, però, non significa solo ridurre, eliminare o semplificare. Significa prima di tutto scegliere, comprendere quali elementi definiscono davvero una marca, quale spazio può occupare nel proprio mercato, quale promessa può risultare rilevante per le persone e quali codici possono renderla riconoscibile rispetto ai concorrenti. Per questo, nella strategia la sintesi diventa uno strumento fondamentale. Nello sviluppo del percorso strategico, attraverso la sintesi possiamo far emergere gli elementi fondanti e lasciare in secondo piano gli aspetti non rilevanti e non posizionanti. Ma soprattutto è nello sviluppo del design, con la sintesi e la chiarezza degli obiettivi che la strategia definisce, che è possibile intraprendere un percorso chiaro, unico ed immediato. Un percorso che ha come meta la ricerca della creatività, la creazione di una brand identity nuova e originale che parli la lingua dell'immaginazione.

Banzai Un restyling super premiato in stile Gnam Gnam



Prima del design, una strategia: trasformare Banzai da brand di noodles a universo riconoscibile e coinvolgente in grado di essere rilevante per un target che cer-

ca qualcosa che vada oltre il semplice alimento. Da qui nasce la Banzai Gang, un concept che dà a ogni gusto una personalità e traduce il posizionamento in un'i-



dentità visiva ironica e distintiva. I pack diventano personaggi, colti in flagrante nell'atto di gustare i noodles e il brand si trasforma in una piattaforma narrativa, coinvolgente e colorata. Packaging, branding e digital diventano così espressioni di un'unica idea, capace di trasformare il prodotto in un'esperienza in linea con le abitudini del target.

Tutti i premi vinti dal team:

Favourite Website Award of the Day su The FWA
Website of the Day (WOTD) su CSS Design Awards
Site of the day su CSS Nectar
Site of the Day (SOTD) su Awwwards
Developer Award su Awwwards

Deborah Milano/ Debby Il branding è sempre più glam

Due brand, due personalità, un unico approccio: partire da un territorio strategico chiaro per dare nuova forza all'identità. Per Deborah Milano, il posizionamento 'Just Glam' reinterpreta il glamour in chiave contemporanea e prende forma in un'identità più essenziale e distintiva, con un nuovo logotipo reso più lineare e coerente con i tempi. Per Debby, 'Be Your Why' diventa un invito all'espressione personale, all'individualità, tradotto in un linguaggio visivo giovane e spontaneo. Il logotipo Debby



esprime tutta la sua contemporaneità nelle forme arrotondate, nella identity a gradiente pastello e in un tono di voce fresco e libero. Due territori strategici trasformati in sistemi di branding riconoscibili e coerenti, dal logo a tutti i touchpoint.

debby
BE YOUR WHY

Four Seasons Hotel - Onde - Bar Berni Trasformare storia e atmosfera in un segno distintivo



BAR BERNI

onde

Due concept, due identità, un unico approccio, quello di trasformare il carattere dell'esperienza culinaria in un brand riconoscibile. Per il ristorante di alta cucina a base di pesce dell'Hotel Four Seasons di Firenze è stato sviluppato un progetto di identity completo. Un naming tanto semplice quanto evocativo, Onde, una brand image raffinata e allo stesso tempo efficace, sono costruite intorno all'immaginario del Mar Mediterraneo, per tradurre movimento, leggerezza ed esclusività in un linguaggio contemporaneo. Con l'idea di creare un immaginario visivo capace di coniugare storia e natura, è nato il progetto del locale Bar Berni. Un naming, omaggio al fondatore di Palazzo del Nero, e un logotipo e monogramma ispirati al mondo botanico, raccontano il mondo della vermoutheria, secondo i codici dell'eleganza e della distintività.

Negrone L'iconica 'buona stella' brilla sul packaging degli affettati Linea Stella

Con questo progetto si accende una nuova luce sul brand Negrone. La stella, icona storica del brand ritorna a essere il cuore di un nuovo linguaggio visivo e narrativo. Il blu profondo e gli elementi di format traducono heritage e promessa di marca in un'identità ora contemporanea, coerente e riconoscibile ma che sia in grado di rimanere in linea con la grande storia della marca, dal packaging al punto vendita. Il claim "La Stella che vuol dire Qualità", introdotto sul packaging, rappresenta un omaggio all'eredità di Pietro Negrone e all'eccellenza della sua ricetta immutata nel tempo. La Stella, punto di partenza di tutti gli asset di comunicazione, si trasforma così in un simbolo ancora più unico e proprietario che definisce i valori di marca e firma i momenti di consumo.



Torino 33 Un progetto per il futuro



Una strategia che punta a rendere rilevante un evento che per definizione deve essere partecipato, quindi un'identità costruita con chi il futuro lo vivrà davvero. Per la candidatura di Torino a Capitale Europea della Cultura 2033 sono state

coinvolte le nuove generazioni in un percorso creativo che ha dato vita a un segno semplice e potente: un monogramma in cui la O di Torino diventa un occhio aperto sul domani, la stella posta al centro accende i valori di cultura e di impegno sociale. Un firmamento visivo vibrante, sviluppato a partire dal marchio alla visual identity, dal video reveal alle pagine web che aveva come obiettivo quello di rendere attrattiva l'iniziativa soprattutto per i giovani che saranno protagonisti della Torino del domani.

Wudy Da W a Wow, per il nuovo look di Wudy

Il restyling del packaging dei wurstel Wudy è il frutto di un approccio strategico che ha coinvolto tutti i touchpoint di comunicazione: un progetto coordinato che ha dato vita non solo al nuovo packaging, ma a tutta l'identity del



brand. Il restyling del packaging, caratterizzato da un approccio moderno e dinamico, si è concentrato sulla razionalizzazione degli elementi esistenti e sulla creazione di un pattern proprietario nato dalla replica della lettera W di Wudy. Questo elemento, accompagnato da una nuova tonalità di giallo studiata ad hoc, si è trasformato in un simbolo di Wudy e si presta a diventare un elemento distintivo cross canale.

Unipol Dome Progettare l'identità della nuova venue di Milano, tra entertainment e innovazione



Dal progetto di branding e identità visiva della nuova arena polifunzionale nasce un segno che fa della sintesi la sua espressione. Le tre fasce concentriche, rivestite di pannelli a LED che caratterizzano i volumi dell'edificio, diventano ispirazione per un segno proiettato nel futuro. Tutta l'identità di Unipol Dome è costruita sulla forza dinamica espressa dal simbolo, che appare sempre in movimento. Un marchio che dialoga con il system dei marchi di Unipol di cui l'agenzia cura l'aspetto di corporate branding.



WE HAVE YOUR
ATTENTION!

Disney+
with Ads

ATTENTION RATE
AFTER 5s
+90%
+40% VS. CTV BENCHMARK

Scopri le opportunità
per il **tuvo brand.**

Disney.Advertising.Italy@disney.com

Disney Advertising

Palinsesti Warner Bros. Discovery: al via la stagione 2026/2027, raccolta pubblicitaria in linea con il 2025 e meglio del mercato



di **Silvia Antonini**

Warner Bros. Discovery ha presentato lo scorso 14 settembre presso il Teatro Franco Parenti a Milano le novità della nuova stagione televisiva 2026/2027, e in particolare dei canali Nove e Real Time, che hanno registrato dopo la pausa estiva risultati di audience molto positivi: 2,6% di share nelle 24 ore per il canale semi generalista, con una crescita del 15%, mentre Real Time registra il 2,5% di share nel prime time con un incremento del 6%. Il Gruppo mantiene un ruolo primario nel panorama televisivo nazionale, con uno share dell'8,5% sugli individui che aumenta all'11% sul target commerciale 25-54 anni,

A settembre audience in crescita per Nove e Real Time; l'amministratore delegato Southern Europe Alessandro Araimo: "Risultati che confermano la solidità del percorso"

e si conferma terzo broadcaster italiano. Con una quota di mercato dell'8%, l'Italia è il terzo paese del Gruppo per raccolta pubblicitaria, ha spiegato Massimo Ghedini, numero uno della concessionaria Discovery Media. Grazie agli 8 canali lineari sul digitale terrestre, a cui si aggiungono le piattaforme streaming di discovery+, Eurosport, HBO Max, e i canali kids Boomerang e Cartoon Network l'offerta WBD raggiunge i 45 milioni di contatti

mensili, e una copertura dell'80% della popolazione italiana.

Continuità di investimenti

"Siamo consapevoli dell'evoluzione del mercato a livello internazionale, e confermiamo la volontà di rimanerci con una posizione di leadership" ha detto l'amministratore delegato Southern Europe di WBD Alessandro Araimo. "I risultati di questo avvio di stagione confermano la solidità del

percorso che Warner Bros. Discovery sta portando avanti in Italia e la capacità dei nostri brand e contenuti di costruire una relazione forte con pubblici diversi. Il nostro principale elemento distintivo è un ecosistema integrato che unisce la forza dei canali free, le grandi produzioni internazionali e italiane di HBO Max e i grandi eventi sportivi. Un'offerta valorizzata da partnership strategiche e da una distribuzione sempre più ampia e flessibile (Tim, Amazon, DAZN, Sky, ndr), sulla quale continueremo a investire per rafforzare ulteriormente il ruolo di Warner Bros. Discovery nel panorama italiano".

Adv in linea

Intanto, sul fronte della raccolta pubblicitaria, l'azienda sottolinea

che come certificato da Nielsen, la raccolta prosegue in linea con l'anno scorso e registra un andamento migliore del mercato. "La qualità e la riconoscibilità dei nostri contenuti ci permettono di raggiungere un'audience ampia, più giovane rispetto a quella degli altri broadcaster e particolarmente interessante per gli investitori (54 anni contro una media del mezzo di oltre 60, ndr). Su questa combinazione tra forza editoriale e valore dell'audience, Discovery Media costruisce proposte dinamiche, capaci di evolvere insieme al mercato e di rispondere alle esigenze dei brand. In questo quadro, lo streaming si affianca alla televisione lineare, ampliando il pubblico raggiunto e intercettando audience aggiuntive e complementari sulle diverse piattaforme", dichiara Massimo Ghedini, Group VP sales & sponsorship Southern Europe.

L'offerta dell'autunno

Tornando ai risultati di settembre, Nove è al 2,7% di share in prime time e si conferma, nell'intero anno, 8° canale nazionale, sia nelle 24 ore sia in prime time. L'inizio di stagione è caratterizzato dai ritorni dei grandi pillar, tra cui 'Little Big Italy' (603.000 spettatori e il 3,9% di share per la puntata d'esordio, la numero 100), e 'Cash or Trash - Chi Offre di Più?' (che in access ha raggiunto picchi di oltre 850.000 spettatori). Al suo debutto, 'Geopop Racconta' ha fatto 629.000 spettatori e il 4,6% di share, mentre 'Osteria Giacobazzi' porta a casa 554.000 spettatori e il 4,2% di share. Bene anche Real Time, 4° canale sulle donne 15-54 anni con il 4,5% di share. Inoltre, in prime time, consolida la propria posizione di 9° canale nazionale grazie a 'Bake Off Italia - Dolci in forno' (988.000 spettatori e 7,6% di share per la prima puntata in simulcast, primo programma sul target donne 15-54 anni con il 14,9% di share e media stagionale a 504.000 spettatori e 3,7% di share solo su Real Time, +32% rispetto allo scorso anno), 'Casa a Prima Vista' (con una media di 571.000 spettatori, 3,3% di share) e 'Matrimonio a Prima Vista' (467.000 spettatori e 3,6% di share). Nei prossimi mesi sono in ar-

rivo la nuova stagione di 'Fratelli di Crozza' e Fabio Fazio con 'Che Tempo Che Fa' e il nuovo programma del mercoledì sera che sarà presentato con un evento ad hoc le prossime settimane. Tra le novità della stagione anche 'Best Deal', prima serata dedicata al mondo delle aste condotta da Paolo Conticini; e 'La Mercante di Brera', con Roberta Tagliavini. "La nostra visione editoriale nasce dalla capacità di osservare la realtà con curiosità e raccontarla in modo autentico, creando contenuti che entrano nelle conversazioni e nella vita delle persone. Nel nostro portfolio, questo approccio trova una delle sue espressioni più rappresentative in Nove e Real Time, i nostri canali di punta, con identità forti e complementari", ha detto Laura Carafoli, SVP head of content Southern Europe.

La fusione con Paramount

Come noto, il Gruppo è in attesa che si concluda l'acquisizione da parte di Paramount, un'operazione da 110 milioni di dollari. Recentemente si è conclusa con esito positivo la battaglia legale con un gruppo di 12 Stati americani e con il sindacato degli sceneggiatori di Hollywood (Writers Guild of America), che hanno rallentato la chiusura dell'accordo. In gioco c'è infatti una delle più grosse concentrazioni di potere nel settore dell'entertainment tra cinema, tv, streaming e informazione, a rischio Antitrust. Le condizioni poste per sbloccare l'operazione includono un impegno a incrementare l'offerta cinematografica nelle sale (fino a 30 titoli all'anno nei primi due anni, 32 nei successivi tre) e investimenti nella produzione nazionale per ulteriori 1,5 miliardi di dollari in cinque anni (300 milioni all'anno), oltre a rispettare una finestra di 90 giorni prima di passare i nuovi film in streaming. Inoltre, l'accordo prevede l'istituzione di un fondo a tutela dei lavoratori che perderanno il posto a causa della fusione, per altri 47,5 milioni di dollari, nonché la creazione di un consiglio per l'indipendenza editoriale delle testate giornalistiche a cui affidare la supervi-



DAVID ELLISON

sione delle attività di CNN e CBS News, per garantire la loro indipendenza editoriale sotto la proprietà di Paramount.

WBD avvia il delisting

L'accordo ha durato cinque anni, quindi presumibilmente fino al 31 dicembre 2031 se effettivamente la fusione tra Paramount e WBD si concluderà entro la fine del 2026. In questo periodo, le condizioni devono essere rispettate alla lettera, pena l'obbligo di vendere asset tv via cavo, o franchise cinematografici. Secondo le fonti stampa, la chiusura del contenzioso è giunta subito dopo la minaccia da parte dell'amministratore delegato di Paramount, David Ellison, di lasciare Hollywood e trasferire gli studi cinematografici Paramount altrove, se non fosse stato possibile arrivare a una conclusione entro il 1° ottobre 2026. Il procuratore generale della California, Rob Bonta, ha definito l'accordo "un risultato significativo sul piano antitrust. Più produzione, maggiore scelta e garanzie che man-

tengano competitivo questo settore. Non penso che queste due società dovrebbero fondersi, ma non è questo l'obiettivo su cui ci stiamo concentrando con la nostra risoluzione", ha dichiarato durante una conferenza stampa a Los Angeles. Intanto, Warner Bros. Discovery ha annunciato il delisting volontario dal Nasdaq Global Market delle obbligazioni senior con scadenza 2030 e tasso di interesse del 4,302%, emesse da Discovery Global Holdings, Inc., società interamente controllata da WBD e garantite integralmente e incondizionatamente da WBD e da alcune sue controllate, nonché delle obbligazioni senior con scadenza 2033 e tasso di interesse del 4,693%, emesse da DGH e garantite integralmente e incondizionatamente da WBD e da alcune sue controllate. WBD intende inoltre procedere alla cancellazione della registrazione delle Obbligazioni Euro ai sensi del Securities Exchange Act del 1934, come successivamente modificato. La decisione è dovuta all'acquisizione in corso.

Editoria GEDI: presentato il piano editoriale per il rilancio de la Repubblica, con pareggio previsto in tre anni e ulteriore spinta sul digitale

Le linee guida illustrate dall'a.d. Mirja Cartia d'Asero puntano su solidità della linea editoriale, innovazione e sulla sostenibilità dei costi

di **Elvira Rubini**

Solidità della linea editoriale, innovazione e sostenibilità dei costi: sono queste le tre linee-guida principali del piano industriale di GEDI per la Repubblica, che l'amministratore delegato Mirja Cartia d'Asero, insieme alla prima linea dirigenziale, ha presentato nei giorni scorsi al Cdr del quotidiano diretto ad interim da Stefano Cappellini. L'obiettivo economico è portare i conti in equilibrio nell'arco del prossimo triennio, senza licenziamenti e concentrando gli investimenti sulle aree considerate strategiche. Un percorso per cui è stata rafforzata la linea manageriale dedicata a controllo e finanza, mentre sul fronte degli organici resterebbero da gestire dunque i prepensionamenti già previsti, peraltro subordinati alla disponibilità delle risorse pubbliche necessarie. L'editore, il tycoon Theo Kyriakou, presidente di Antenna, uno tra i primi gruppi tv in Grecia, punta sul coinvolgimento della direzione, del management giornalistico e delle redazioni nella trasformazione del gruppo.



MIRJA CARTIA D'ASERO



VERONICA DIQUATTRO

Il piano

La linea indicata dal gruppo combina rigore sui costi e investimenti: e risorse concentrate sulle aree considerate strategiche per il rilancio della testata. A partire dal digitale. La nomina di Veronica Diquattro alla guida delle attività digitali rappresenta il primo tassello di questo percorso. La filosofia è partire dalle competenze prima ancora che dalle infrastrutture: individuare le persone chiamate a guidare la trasformazione e affidare loro anche la definizione degli strumenti e dei progetti necessari. L'obiettivo è recuperare la leadership digitale che il quotidiano aveva conquistato negli anni passati, lavorando in particolare sulla crescita degli abbonamenti e sullo sviluppo di una piattaforma capace di integrare meglio le diverse attività. Il pro-

getto industriale punta infatti a mettere maggiormente a sistema carta, digitale, podcast, eventi, video e formazione, non come somma di prodotti ma come un ecosistema editoriale nel quale i diversi linguaggi e canali si alimentano reciprocamente.

Internazionalizzazione

Il primo progetto concreto sul fronte dell'internazionalizzazione si chiama Repubblica Europe e prevede la realizzazione di un sito in lingua inglese destinato a un pubblico straniero. Non sarà la traduzione in inglese del quotidiano italiano, ma l'idea è selezionare e produrre contenuti costruiti espressamente per lettori stranieri interessati all'Italia, partendo dai temi che hanno maggiore capacità di attrazione internazionale, come il Vaticano e il

Papa, il design, la moda, la cultura e la politica italiana, puntando su personaggi e vicende conosciuti anche fuori dai confini nazionali. Gli articoli dovranno essere pensati per un lettore che non necessariamente conosce il contesto italiano: quindi testi capaci anche di spiegare protagonisti, precedenti e meccanismi delle vicende raccontate. Positivo il giudizio espresso sull'attuale gestione del quotidiano affidata al vice direttore Cappellini, che dovrebbe essere confermato alla guida del giornale; apprezzamento anche per i risultati di vendita, con un dimezzamento delle perdite ad agosto: una lieve inversione di rotta che aiuterà nella raccolta pubblicitaria anche la concessionaria Manzoni, guidata dal presidente Raimondo Zanaboni e dall'amministratore delegato Alessandro Furgione.

SPECTACULAR DOOH

THE
GALLERY
IMMERSIVE EXPERIENCE

Mercato Digital adv: le big tech ne controllano il 70%, solo con le misurazioni si garantisce la trasparenza agli investimenti adv



di **Silvia Antonini**

Ce.R.T.A. presenta nel volume 'Lost in Targeting' realizzato per Link/RTI le ultime analisi su un settore ancora in attesa di dati certi e condivisi

In un mercato pubblicitario sempre più caratterizzato dalla componente digitale, catalizzata in massima parte dalle grandi piattaforme digitali, l'interrogativo del mercato è se queste tendenze sono effettivamente giustificate dai numeri. La domanda è al centro del nuovo volume 'Lost in Targeting'. Il digital advertising tra promesse e realtà' realizzato dal Ce.R.T.A. - il Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi dell'Università Cattolica del Sacro Cuore - per Link/RTI, uscito lo scorso luglio. Due numeri su tutti raccontano lo scenario: gli investimenti globali in adv valgono 1000 miliardi di euro, di cui il 70% circa è controllato da società come Google, Meta e Amazon, giganti techno-

logici senza responsabilità editoriale che allo stesso tempo sono venditori di spazi, produttori/distributori di contenuti, ma soprattutto continuano a 'misurarsi' da soli. In Italia la delibera 87/26/CONS di AgCom ha stabilito la necessità di misurare anche le audience delle piattaforme digitali over the top affidando la prerogativa ad Audicom, nel quale recentemente è entrata Anitec-Assinform, l'associazione che rappresenta le big tech nel nostro Paese. Quindi la sfida è trovare una strada comune per inserire queste ultime nella misurazione

delle audience, integrando la metodologia 'server-to-server' preferita da questi soggetti a fianco dell'SDK adottato dalle 'audi' italiane: questo il mandato che caratterizzerà la nuova consiliatura di Audicom, appena avviata, e il lavoro del nuovo amministratore delegato del JIC, Alberto Dal Sasso. Obiettivo: uscire con i primi dati nell'ottobre 2027.

Metriche indipendenti sono necessarie

Afferma Matteo Cardani, CMO di MFE Advertising: "Tutto si appoggia sulla certezza delle misu-

razioni. A mio parere, pensando ai prossimi 15 mesi, l'ambiente più interessante dove lavorare nella nostra industry è Audicom, il JIC chiamato a definire una misurazione crossmediale in accordo con la delibera di AgCom. Il mercato non può avere 50 sfumature di server-to-server, ha bisogno della certezza di metriche terze e indipendenti". Aggiunge Federico di Chio, international strategic marketing SVP MFE: "C'è un passaggio di Aristotele nell'Etica dove parla delle metriche e della moneta come metro di equivalenza del valore. La moneta è ciò che rende equiparabile il valore di oggetti altrimenti incommensurabili: servono valutazioni comparative e un metro unico, commensurabile". Sul tema Audicom, big tech e metodologie, di Chio spiega: "La



ALBERTO DAL SASSO

delibera AgCom insiste sul concetto di 'equivalenza funzionale', che si realizza nel momento in cui una serie di criteri vengono rispettati. Mentre l'SDK è stato definito gold standard, il server-to-server lo deve dimostrare. L'Autorità stabilisce criteri specifici e rigorosi che definiscono un protocollo, a cui le piattaforme dovrebbero aderire, e in tal caso non saremmo certo delusi. Se non lo fanno, e tornassero a proporre strade un po' strane, torneremo a essere inflessibili". Sul tema sdk e server-to-server MFE si era a suo tempo espressa contro la convivenza di standard diversi.

Trasparenza e misurazioni

Tornando a Link, la premessa che muove lo studio è se il sistema centrato sul potere delle piattaforme mantiene davvero le promesse di precisione, misurabilità e convenienza che ne hanno guidato l'adozione così massiccia da parte degli investitori. "La promessa è stata mantenuta solo in parte - afferma Massimo Scaglioni, direttore Ce.R.T.A. - Il digitale ha reso la pubblicità più capillare e apparentemente più efficiente, ma ha costruito anche un sistema opaco, in cui a certificare se una campagna ha funzionato sono spesso le stesse piattaforme che vendono lo spazio pubblicitario. In pratica: chi vende la pubblicità è anche chi misura se ha funzionato". Anna Sardini, docente di 'Metodi di ricerca sulla produzione e i consumi mediiali' e responsabile delle ricerche di Ce.R.T.A., ha sottolineato come la logica della performance stia prevalendo sulla strategia a lungo termine e quindi impatta negativamente sulla costruzione della marca, anche a causa della estrema frammentazione delle audience: "L'algoritmo vende, ma non costruisce la comunità e senza un pubblico condiviso, la pubblicità smette di generare immaginario collettivo. Di conseguenza la marca rischia di ridursi a rumore di fondo". Afferma Scaglioni: "Ci sono dei rischi per i pilastri dell'industria dei media: il brand va costruito nel tempo, e invece la logica è ▶

Gli OTT entrano in Audicom, al via una nuova era della misurazione delle audience digitali

Marco Travaglia confermato alla presidenza del JIC, Alberto Dal Sasso è il nuovo amministratore delegato

L'8 settembre 2026 è una data che segna un avvenimento fondamentale per il mercato dei media in Italia, ovvero l'ingresso delle 'big tech' nel sistema delle 'audi' attraverso Anitec-Assinform, l'associazione che le rappresenta, entrata nella compagine sociale di Audicom. Un cambio di passo importante verso la trasparenza delle dinamiche che regolano gli investimenti pubblicitari, resa possibile dall'accelerazione impressa dalla delibera 87/26/CONS di AgCom dello scorso marzo, con cui l'Authority delle comunicazioni ha stabilito la necessità di misurare anche le audience delle piattaforme digitali over the top, affidando la prerogativa al JIC previa revisione di statuto e governance, per assicurare adeguata rappresentanza ai nuovi soggetti. Contemporaneamente, l'assemblea del JIC ha confermato Marco Travaglia alla presidenza e nominato i vicepresidenti, a rappresentanza di tutte le componenti. Per il nuovo socio Anitec-Assinform entra la direttrice generale dell'associazione Letizia Pizzi, mentre sono confermati nel ruolo Pier Paolo Cervi (chief digital officer MFE) per Fedoweb, Uberto Fornara (amministratore delegato CairoRCS) per FIEG e Marco Girelli (CEO OMG) per UNA. Amministratore delegato è Alberto Dal Sasso, mentre Alberto Vivaldelli è stato confermato nel ruolo di coordinatore del comitato tecnico.

La governance

La nuova compagine sociale vede la parte dell'offerta aumentare di una componente, e quindi FIEG e Fedoweb diluiscono le loro

quote del 24,87% al 16,61%, a cui si aggiunge Anitec-Assinform con una analoga quota del 16,61%. Per quanto riguarda la domanda, UPA e UNA (attraverso Assap Servizi) vanno al 24,92%. Auditel passa dallo 0,5% allo 0,33%, senza diritti alla designazione dei consiglieri di amministrazione. Dice Travaglia: "Audicom è il primo tra i JIC europei ad aprire formalmente la propria governance alla rappresentanza delle piattaforme digitali. È un passaggio storico, che riflette l'evoluzione del mercato e pone le basi per una misurazione certificata, condivisa e riconosciuta da tutti i suoi operatori". "Con la partecipazione delle piattaforme digitali al JIC si creano le condizioni per percorrere l'ultimo miglio verso un modello di rilevazione integrato e crossmediale, nella direzione indicata dall'Autorità" aggiunge il presidente di Anitec-Assinform, Massimo Dal Checco. "Siamo pronti a lavorare con gli altri soci sulle metodologie che daranno forma al nuovo sistema".

Integrare gli OTT

Ed è proprio questa la sfida che deve affrontare il nuovo a.d. Alberto Dal Sasso: trovare il punto di incontro tra un sistema che ha adottato la metodologia SDK come 'gold standard' e realtà globali come Amazon, Netflix, Google/YouTube e The Walt Disney Company Italia disposti eventualmente a convergere sul sistema server-to-server. "La delibera AGCOM segna una milestone fondamentale per l'evoluzione del sistema di misurazione delle audience e rappresenta il perimetro entro cui siamo chiamati a operare", dichiara Dal Sasso. "La sfida che abbiamo davanti è tradurre questo indirizzo in un percorso condiviso, capace di coinvolgere tutte le componenti del mercato e di accompagnare l'evoluzione dei consumi media con criteri di trasparenza, rappresentatività e innovazione".



MARCO TRAVAGLIA



MASSIMO DAL CHECCO

Precision targeting e 'dittatura del dato', il marketing è sempre meno strategico e i brand si perdono per strada

Lo studio del Ce.R.T.A. per Link mostra una trasformazione, ma diciamo pure una rivoluzione, impressa dal digitale al marketing e alla comunicazione pubblicitaria. Ma le logiche che dominano le pianificazioni nel mondo delle piattaforme stanno minando alla base le regole della costruzione del brand. Intanto bisogna prendere atto della crisi dei tre pilastri della industria mediale del '900: brand, audience e media. La logica del precision targeting (raggiungere il consumatore giusto, nel momento giusto, con il messaggio giusto) mette in discussione il compito base della pubblicità, ovvero creare una domanda dove non c'è. Con il digital adv accade il contrario, ovvero si intercetta una domanda già esistente. Si smette di investire sulle vaste platee di consumatori che potrebbero diventare nuovi clienti di un brand, e si favorisce la logica della conversione immediata. Costruire un 'legacy brand' è più difficile.

Dimensione collettiva dell'adv

La logica della targetizzazione estrema, quasi individuale, ha fatto perdere alla pubblicità la sua dimensione collettiva. L'audience nel suo complesso diventa la somma di individui separati, e l'esperienza della condivisione viene meno. La pubblicità smette di essere un fenomeno culturale, il marketing perde i suoi connotati strategici. Nel frattempo l'AI generativa viene usata per produrre creatività praticamente 'individuale', ovvero mirata al singolo utente, con il risultato che ogni consumatore sviluppa un'idea diversa del

medesimo brand, e se questo si trova a dover richiamare l'attenzione del pubblico in un unico spazio, con un unico simbolo riconoscibile, la consistenza del brand è a pezzi. E sul fronte della creatività si verifica un paradosso, per cui la promessa della personalizzazione perfetta si traduce in una standardizzazione estrema: contenuti intercambiabili, privi di quella unicità che costituisce la risorsa fondante di un marchio.

Impoverimento della qualità

E poi c'è il problema dell'enshittification' (cit. Cory Doctorow), ovvero il progressivo peggioramento dell'offerta delle piattaforme una volta che hanno consolidato la base clienti o utenti. Dall'innovazione come obiettivo si passa unicamente a estrarre valore dal proprio pubblico. L'enorme infrastruttura delle piattaforme digitali trasforma l'esperienza umana in commodity: privacy, dati personali diventano merce. E allo stesso tempo i media tradizionali perdono risorse e di conseguenza capacità di produrre contenuti di qualità, mentre la pubblicità si riversa sugli aggregatori, che non hanno responsabilità editoriale. Un altro fenomeno è quello chiamato 'dal Mad Men al Math Men', ovvero l'impoverimento del mestiere del marketing che diventa puro strumento per l'ottimizzazione degli investimenti e l'efficientamento delle performance. Viene così meno anche la capacità di visione. Lo studio del Ce.R.T.A. fotografa un mercato incapace di pensarsi oltre il trimestre, e quindi di



fare progetti ad ampio respiro, proprio a causa della sovrabbondanza di informazioni che però cambiano sempre più velocemente. La 'dittatura del dato immediato' sta diventando un problema culturale della società nel suo complesso.

Polarizzazione e strategia

Ciò che emerge da questo studio è quindi una forte polarizzazione nella comunicazione di marca: al vertice della piramide, pochi brand storici e culturalmente radicati, capaci di permettersi una presenza massiccia sui legacy media e di seguire i consumatori lungo tutto il funnel senza perdere riconoscibilità. Alla base, una molteplicità di brand giovani, con budget limitati, costretti a concentrarsi sulla parte bassa del funnel - ovvero sulla conversione, sull'immediato - rischiando di dissolversi in un indistinto rumore di fondo, privi di peso culturale, incapaci di instaurare un dialogo autentico con il consumatore.

schacciata sul presente. La logica del microtargeting evidenzia una ambivalenza strutturale del mercato: la volontà di raggiungere un target definito si perde poi in un sistema pieno di aree oscure. Questa logica mette a rischio le istituzioni medialità. Si pone inoltre un problema di sovranità mediale in Europa".

Interventi

All'evento di presentazione, che si è tenuto il 17 settembre 2026 presso l'Università Cattolica di Milano, erano presenti anche Fabio Guarnaccia (direttore Link, marketing strategico RTI),

Edoardo Felicori (region media manager Italia Ferrero), Federica Setti (chief data technology analytics officer WPP Media) e Luca Poggi (amministratore delegato Rai Pubblicità). Felicori ha sottolineato il tema della rilevanza, dell'attenzione e della costruzione dell'equity dei brand: "È importante ricordare che l'equity del brand si costruisce anche in contesti editoriali di un certo tipo: nel lavoro di protezione e di costruzione delle equity delle marche il contesto editoriale e il partner editoriale sono fondamentali, così come la brand safety". Poggi ha afferma-

to: "Noi editori stiamo vivendo un problema di percepito: negli ultimi 10 anni si è parlato tanto di quello che noi non abbiamo (il targeting, la performance) e non si è parlato abbastanza di quello che gli altri non hanno: le nostre audience. Noi abbiamo qualcosa che gli altri non avranno mai. Perché Rai e Mediaset ogni sera, dalle 20:30 alle 21:30 uniscono, quando va male, 12 milioni di persone nel minuto medio. Se qualcuno è in grado di raggiungere questi numeri, si faccia avanti". Setti ha offerto uno sguardo sul mondo dei centri media: "Stiamo passando dal

mercato dell'attenzione a quello dell'intenzione. Si diceva che con il digital adv le marche sarebbero diventate indipendenti nel gestire la comunicazione. In realtà non è andata proprio così: complessità, moltiplicazione dei 'mondi' in cui bisogna agire, l'opacità quindi la mancata promessa di trasparenza rappresentano il paradosso del digitale all'interno del quale i brand si devono muovere. Il centro media ha il compito di aiutare il brand a muoversi in questi mondi complessi, passando da esecutori a orchestratori e quindi da partner di comunicazione".

Advertising Luca Argentero è il testimonial del nuovo Sky Mobile nella campagna ideata dalla Sky Creative Agency

Al fianco di Alex Del Piero, l'attore si trasferisce nel condominio e scopre che lì tutto è 'illimitato', come i giga dell'offerta Sky Mobile

di **Francesca Graziani**



È on air la campagna di comunicazione di Sky Mobile, la nuova offerta mobile di Sky che rende l'offerta di contenuti e connettività di Sky davvero unica. A raccontare questa importante novità è Luca Argentero, testimonial di Sky Mobile e protagonista della nuova campagna ambientata nell'ormai famoso 'condominio Sky' al fianco di Alessandro Del Piero. L'attore - che di recente ha vestito i panni dell'Avvocato Ligas nella serie Sky Original - arriva nel cortile del condominio con un trolley e viene accolto da Del Piero che lo invita a fare un giro del palazzo. Il telefono di Argentero inizia subito a vibrare: i vicini lo hanno già aggiunto alla chat del condominio. "Amici illimitati", commenta Alex. Poco dopo, i due incontrano la vicina Carla, che ha ritirato una busta indirizzata a Del Piero: "Attenzioni illimitate". Il giro prosegue e, prima, vedono alcuni ragazzi giocare a calciobalilla e a scacchi, per un 'divertimento illimitato', e poi alcuni condomini che si rilassano con i propri device, all'insegna del 'relax illimitato'. Ecco, dunque, che Argentero capisce che lì è tutto illimitato, come Sky Mobile: per chi è già cliente Sky, la nuova offerta può includere giga e

minuti illimitati. La campagna di comunicazione, ideata dalla Sky Creative Agency, è declinata sui canali tv della piattaforma Sky, le reti free-to-air di Sky, i canali digital, social e retail Sky.

Sky Mobile

Con il nuovo Sky Mobile, Sky rafforza la sua offerta per migliorare l'esperienza dei clienti. Ora, come operatore mobile virtuale (MVNO), Sky gestirà direttamente la propria offerta mobile consolidando la propria strategia di crescita e il suo ruolo come partner delle famiglie, grazie al suo ecosistema davvero unico di contenuti tv esclusivi e connettività. Il nuovo Sky Mobile dà ai nuovi clienti un'opportunità in più per scegliere Sky e offre ulteriore valore a chi ha scelto Sky negli anni, grazie a condizioni particolarmente vantaggiose. L'offerta mobile si potrà combinare sia con l'ultrabroadband di Sky Wifi sia con la ricca offerta di contenuti di sport, cinema e intrattenimento. Tutto con la qualità che da sempre contraddistingue Sky e un ottimo rapporto qualità-prezzo. La combinazione che prevede tv, mobile e Wifi partirà infatti da 35,90 euro al mese per 18 mesi. Per chi non ha ancora scelto Sky, saranno dispo-

nibili due diversi piani, entrambi in 5G, con minuti illimitati e un prezzo particolarmente competitivo a partire da 7,90 euro al mese: Sky Mobile Maxi con 150 GB e Sky Mobile Ultra con 250 GB. Giga che diventano illimitati per i clienti che insieme a Sky Mobile sceglieranno anche Sky TV o Sky Wifi. Una proposition trasparente, senza costi nascosti, vincoli di durata o costi di uscita. A tutti i clienti Sky è stata riservata un'attenzione particolare: potranno infatti scegliere tra due soluzioni ancora più vantaggiose. Con Sky Mobile Maxi avranno 250 GB, mentre se opteranno per Sky Mobile Ultra potranno avere un'offerta con giga illimitati e fino a 6 mesi in regalo, a seconda degli anni trascorsi con Sky. Anche gli attuali clienti Sky Mobile powered by Fastweb avranno la possibilità di scegliere il nuovo Sky Mobile. Sky Mobile si baserà sulla qualità e la capillarità dell'infrastruttura di rete Fastweb + Vodafone, grazie al rafforzamento della partnership tra le due aziende.

Il commento

"Il lancio del nuovo Sky Mobile segna un passo importante nella nostra strategia di crescita. Come operatore MVNO ora possiamo

offrire soluzioni modulate intorno alle esigenze dei clienti e condizioni vantaggiose per chi ci ha scelto da tempo, valorizzando la relazione costruita negli anni. È un'evoluzione naturale che ci permette di consolidare il nostro ruolo come partner ideale delle famiglie, con un'offerta sempre più completa e distintiva sul mercato, che unisce una proposta ricca di contenuti esclusivi, un'esperienza di visione unica che integra le principali app e una connettività fissa e mobile con performance eccellenti", dichiara Andrea Duilio, amministratore delegato di Sky Italia.

Credits

Director Sky Creative Italy:

Andrea Toscano

Creative Director:

Mario Esposito

Head of Business:

Manuela Bandiera

Head of Production and

Operations: Annalisa Orsi

Head of Brand and Strategy:

Claudia Strada

Senior Account Director:

Paola Petruni

Account Manager:

Vittoria Staglianò

Art Director: Alice Pozzi

Copywriter: Niccolò Bossi

Executive Producer:

Sara Benvenuto

Digital and Retail Producer:

Barbara D'Angelo

Colorist: Alessandro Arrighini

Motion Designer, post e

compositing:

Francesca Bonamigo

Graphic Designer: Sara

Serafina,

Youssef Zridi

Post Produzione video:

Roundabout

Casa di Produzione: Akita Film

Regia: Matteo Sironi

Direttore Fotografia:

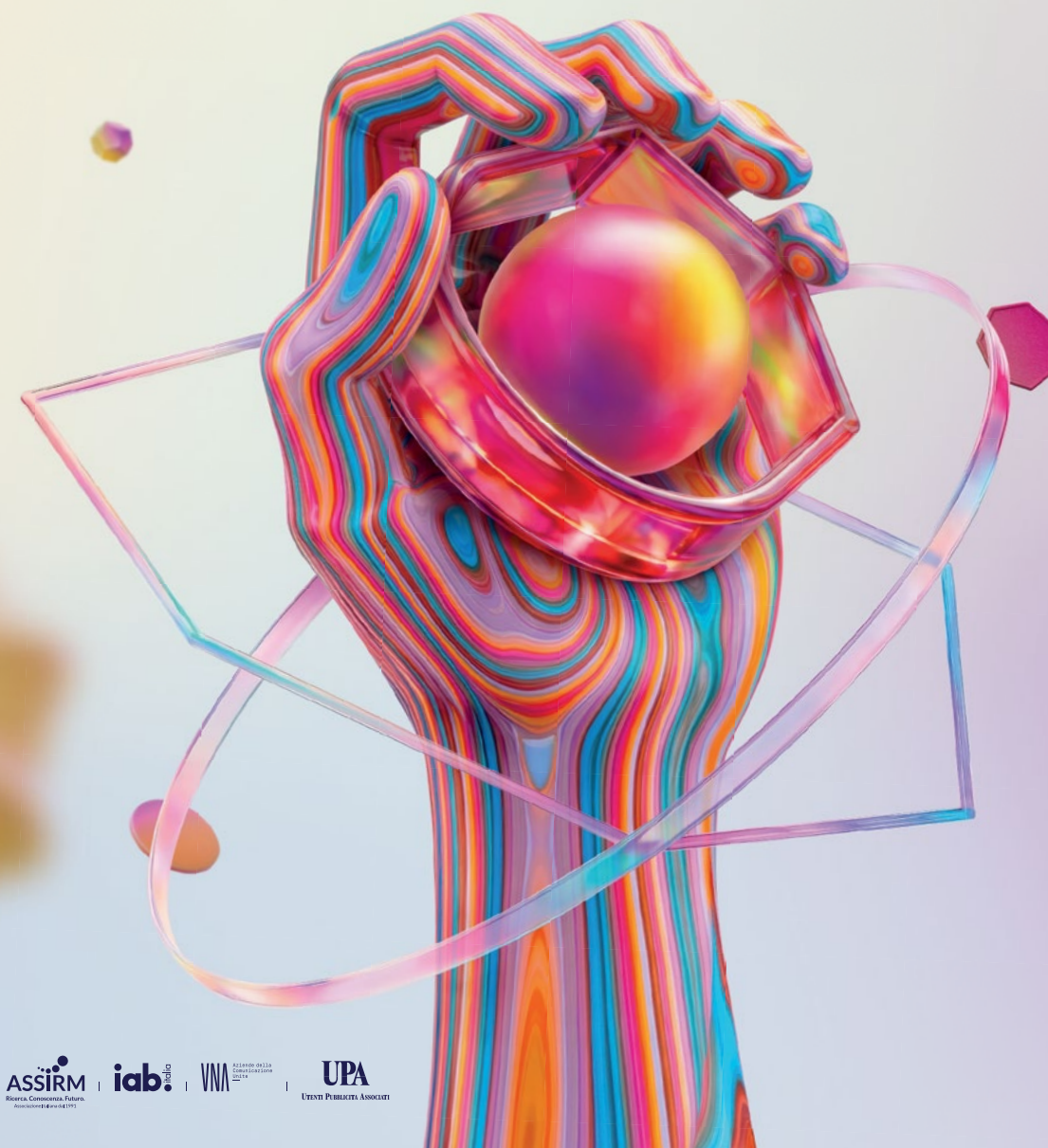
Alessandro Bolzoni

intersections

L'EVENTO DELLA CREATIVITÀ,
DEL MARKETING E DELLA TECNOLOGIA.

28 | 29 OTT 2026 // Allianz MiCo Milano

The POWER of INFLUENCE



UN EVENTO DI **ADBC** | **ASSIRM** | **iab** | **VMA** | **UPA**

MAIN SPONSOR

EY Studio+ | **Google**

Shape the future with confidence

Rai Pubblicità

DIAMOND SPONSOR

amazon ads

FCP

Influential

MONDADORI DIGITAL

PUBLITALIA '80

MFE ADVERTISING

TikTok

Scenari Sensemakers: a maggio 2026 la CTV raggiunge 35,4 milioni di individui e diventa il terreno di competizione tra lineare e streaming

La reach è in crescita del 3,4% anno su anno; per i broadcaster si apre uno scenario di distribuzione multiplatforma, in cui anche i social diventano componenti per sostenere le audience

di **Silvia Antonini**

L'evoluzione del consumo televisivo è un fenomeno già in atto da molto tempo, da quando Sky ha lanciato il primo decoder in grado di mettere in pausa, riavvolgere, registrare e rivedere (o vedere in differita) i programmi. Era il 2005. Ma era un 'privilegio' riservato agli abbonati alla piattaforma. Poi, con la diffusione delle connessioni internet domestiche e mobile (secondo Istat, rispettivamente oltre 23 milioni, più dell'87%, e 46 milioni, il 79,1%), lo streaming ha fatto il suo ingresso nelle case e nelle abitudini di visione degli italiani. Con le offerte di abbonamento con pubblicità i prezzi diventano ancora più accessibili, e il pubblico potenziale più ampio. Questo scenario fa parlare spesso di migrazione fisiologica dalla tv lineare all'on demand e allo streaming, ma secondo Sensemakers il mercato è ancora più complesso. Il punto di partenza è la centralità del televisore come dispositivo, che si è trasformato nella porta di accesso a un sistema di offerta molto ampio, oltre i canali lineari. Il contesto però è mol-

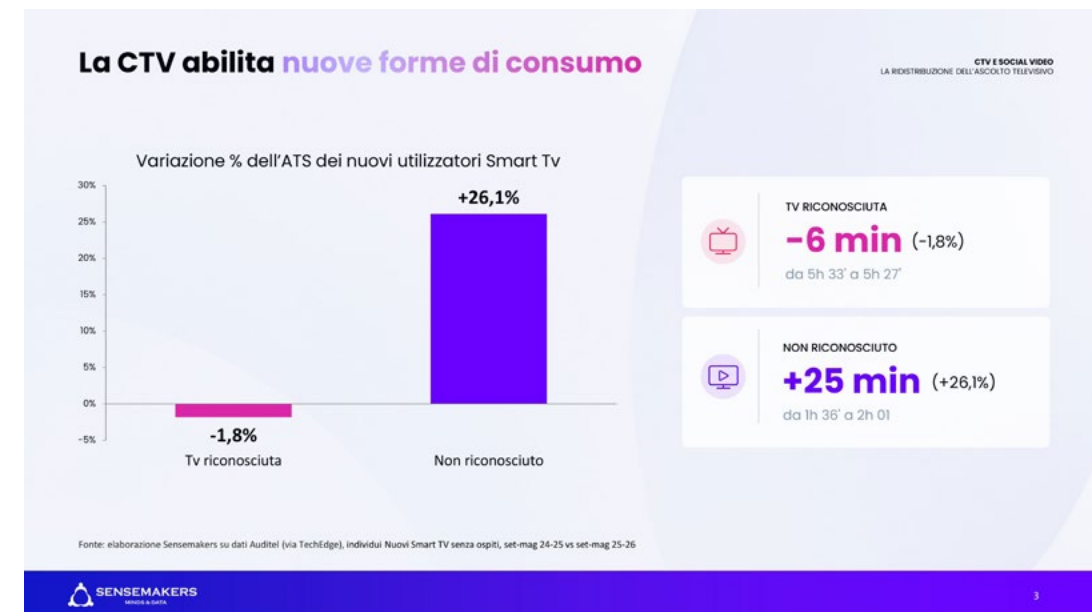
to articolato: il modello SVOD sta diventando maturo, gli utenti digitali stanno moltissimo sui social, e quindi i broadcaster devono considerare tutte le modalità con cui possono raggiungere il pubblico. Parte del tempo di visione, infatti, è fuori dallo schermo tv propriamente detto. La CTV assume un ruolo più rilevante, e a testimoniare ci sono anche i dati relativi agli investimenti pubblicitari. Il Media Hub di UNA stima che quest'anno la spesa in advanced tv raggiungerà la cifra di 777 milioni di euro, in crescita del 15,5% rispetto al 2025 (+104 milioni), e una quota del 18,3% del totale tv, nonché il 6,2% dell'intero mercato pubblicitario.

Il nuovo ruolo della connected tv

I numeri Sensemakers dicono che a maggio 2026 la reach mensile della connected tv raggiunge in Italia 35,4 milioni di individui (+4,3% in un anno) pari al 65,3% della popolazione televisiva, circa 500mila famiglie in più rispetto a maggio 2025, con Smart Tv e dispositivi esterni connessi che superano i 23 milioni, +1,2 milioni (+5,5%). La CTV sta diventando l'infrastruttura ordinaria della televisione e il principale terreno di competizione tra offerta lineare e streaming. Nella stagione 2025-26, rispetto alla precedente, il tempo medio complessivo trascorso sul televisore di chi acquista una tv connessa cresce di 7 minuti, pari al +1,9%. Ma è la composizione del tempo speso che fotografa i cambiamenti nei comportamenti di consumo: il tempo medio speso sulla tv in termini di ascolto riconosciuto mostra una contrazione contenuta (-1,8%) a 5 ore e 27 minuti, e quindi resta consistente, mentre il non riconosciuto cresce del 26,1%, da 1 ora e 36 minuti a 2 ore e 1 minuto, cioè 25 minuti in più. Il dato mo-



FABRIZIO ANGELINI



stra che l'acquisto della CTV non determina un abbandono della televisione, ma ne aumenta l'utilizzo per forme di fruizione alternative alla lineare.

Lo SVOD fa i conti con la 'selection fatigue'

Tuttavia, il modello SVOD si sta avvicinando alla saturazione. Secondo le stime, su 24,4 milioni di famiglie italiane, 16,4 milioni dispongono di una connessione a banda larga (67,3%), e di queste ultime le abbonate ad almeno una piattaforma streaming sono 15 milioni, oltre il 92% del totale. Diventano centrali quota di portafoglio, permanenza dell'abbonamento, riduzione del churn ed espansione verso nuovi generi e occasioni di consumo. Il 47% degli abbonati, quasi un abbonato su due, dichiara una spesa complessiva fino a 20 euro al mese, mentre la spesa media mensile sale a 33,6 euro. La distribuzione resta quindi fortemente concentrata sui budget più contenuti, mentre solo il 18,8% supera i 50 euro mensili e il 4,6% oltrepassa i 120 euro. Le piattaforme competono meno sull'acquisizione di nuovi utenti, e spingono quindi sulla capacità di spesa e sulla permanenza nel budget mensile, agendo sull'offerta per non essere tagliati dalla spesa quando diventa necessario razionalizzarla. La fedeltà alla piattaforma si attesta al 49,1%, con abbonamenti attivi stabilmente nel tempo; il 25,5% è disposto a cambiare piattaforma in base ai contenuti disponibili in un dato momento,

il 19,4% attiva un abbonamento solo quando serve un contenuto specifico. Nel complesso il 45% del mercato ha quindi un legame condizionato dal contenuto, dall'occasione o dall'accesso di terzi, e rappresenta il bacino più esposto al rischio di abbandono. Il tema cruciale è il valore percepito, perché comincia a scricchiolare. Infatti, solo il 12% degli utenti SVOD ritiene che la qualità dei contenuti sia migliorata negli ultimi mesi, in calo di 5 punti rispetto alla rilevazione precedente, e il 20% la ritiene più scadente. La buona notizia è che il 68%, quindi la maggioranza, la considera invariata. Altri indicatori segnalano una situazione di possibile crisi: la quota di chi giudica l'offerta in linea con le proprie esigenze scende dal 69% al 64%, mentre chi ritiene che i contenuti siano troppi sale dal 21% al 23%. Infine, il gradimento dei quattro principali operatori OTT cala del 7% e in generale la qualità del contenuto perde 4 punti percentuali. Insoddisfazione, quindi, ma soprattutto calo della percezione di miglioramento dell'offerta, proprio mentre aumenta la sensazione di sovrabbondanza. Si chiama 'selection fatigue': più offerta non significa automaticamente più soddisfazione. Come fare per evitarla? Ancora una volta, l'AI può fare la differenza, e infatti già il 58,3% degli utenti dichiara di essere disposto ad accettare consigli generati sinteticamente, il che può trasformare l'ampiezza dell'offerta in una esperienza accessibile e pertinente sulla base dei gusti dell'utente.

Il 'non riconosciuto' non compensa il calo della tv tradizionale

La contrazione della tv 'riconosciuta' viene letta come un semplice trasferimento di audience verso il 'non riconosciuto', ma non proprio è così. Nella stagione 2025-26, nel giorno medio, la 'riconosciuta' perde 189mila spettatori medi, pari al 2,3%, mentre il 'non riconosciuto' cresce di 73mila, +4,1%. Il saldo del totale tv risulta negativo per 116mila spettatori, ovvero soltanto il 39% della perdita della componente riconosciuta viene compensato dalla crescita del 'non riconosciuto' sul grande schermo. E poi c'è il tempo trascorso su small screen, in crescita trainato dai social media come TikTok, che tra settembre 2025 e aprile 2026 fa il +48% anno su anno (in termini di minuti complessivi), seguito da Instagram (+14%), Facebook (+13%) e YouTube (+8%), mentre gli streamer (broadcaster con servizi OTT) calano del 5%. Il consumo video su smartphone è particolarmente elevato nelle ore centrali e serali, il che mostra come la competizione sia oramai distribuita su più piattaforme e non più concentrata solo sull'apparecchio tv, a cui sfugge buona parte del consumo di YouTube e OTT che fa appunto su small screen. In questo quadro, la fruizione di programmi degli streamer aumenta del 28% su CTV (+16% il tempo speso) e la distribuzione di contenuti sui social cresce del 41%. La prospettiva multiplatforma è oramai una premessa imprescindibile delle strategie di distribuzione dei contenuti.

Broadcaster come ecosistemi distributivi

La logica multiplatforma impone di considerare i broadcaster come ecosistemi distributivi, di cui i social diventano un componente. Le piattaforme svolgono funzioni diverse: quando si cercano clip o highlight di un programma tv, il 49,5% usa YouTube e il 34,1% i social, contro il 9,7% che usa siti o app ufficiali e il 7,3% le piattaforme BVOD (broadcaster video on demand). YouTube e social concentrano così l'83,6% dei punti di ricerca del formato breve, contro il 17% dell'ecosistema proprietario. Il traffico esterno spinge proprietario: per il 53,8% le clip social invogliano a recuperare il contenuto integrale sui servizi dei broadcaster e il 58,5% chiede contenuti social nativi. Il caso Rai mostra la differenza tra audience televisiva e audience del brand. A luglio 2026 la lineare raggiunge l'82,3% degli adulti 18+, ma digitale e social aggiungono il 14%, portando la total reach al 96,3%. Per Sky il fenomeno è ancora più marcato: sul target 18+ la reach totale è del 91,6% a fronte di un 58,8% di sola TV lineare, e sui 18-24 la componente 'Only Social' vale da sola il 26,7%, più della metà della reach lineare (41,7%) misurata sullo stesso target. Per gli editori questo implica un cambio di metrica e, prima ancora, di strategia, in cui il contenuto non termina con la messa in onda e può generare consumo integrale sulle piattaforme proprietarie, clip e conversazione sui social, scoperta su YouTube e infine riportare pubblico verso il main screen. "Emerge un quadro di redistribuzione molto articolata del tempo video e non di una mera sostituzione della tv con lo streaming - spiega il CEO di Sensemakers Fabrizio Angelini -. La CTV amplia la contendibilità del grande schermo; lo SVOD, ormai maturo, deve dimostrare maggiore valore e varietà; YouTube e gli altri operatori digitali aumentano il proprio peso combinando main e second screen; i broadcaster, infine, possono difendere e persino ampliare la propria rilevanza se si comportano come sistemi editoriali multi-distributivi".

Strategie Rai Pubblicità lancia la nuova soluzione di marketing crossmediale AdTech & Data

La nuova soluzione nasce per valorizzare l'offerta Rai in logica multiplatforma a partire dai dati generati dall'ecosistema del servizio pubblico anche sul territorio, grazie all'utilizzo dell'AI

di Rosa Colli

Lo sviluppo delle nuove modalità di fruizione dei contenuti video, tra tv lineare, connected tv, piattaforme digitali, social e punti di contatto fisici, la richiesta di efficienza ed efficacia da parte dei marchi nei confronti dei media e delle strategie di comunicazione impone l'adozione di nuove strategie di marketing. Per rispondere a queste esigenze Rai Pubblicità presenta la nuova offerta AdTech & Data che mette dati, tecnologia e competenze a disposizione degli inserzionisti per progetti di comunicazione crossmedia, tv lineare compresa. La strategia valorizza i dati di prima parte Rai, oltre 23 milioni di utenti registrati su RaiPlay, più di 20 milioni di contatti profilati attivabili ogni mese su tutte le piattaforme, affiancata dall'analisi dei comportamenti di fruizione su tv lineare HbbTV connessa, su ctv e piattaforme digitali, e punta sull'integrazione delle conoscenze per costruire profili completi, che tengono conto di interessi, attitudini, valori, intenzioni di acquisto e comportamenti di consumo.



LUCA POGGI

Il nuovo ecosistema basato sui dati

La concessionaria Rai guidata da Luca Poggi punta sull'AI per governare la propria offerta di digital marketing. Attraverso l'Identity Solution proprietaria, basata appunto sull'intelligenza artificiale e sviluppata per riconoscere gli utenti attraverso le diverse piattaforme dell'ecosistema Rai, Rai Pubblicità costruisce una visione unica e cross-mediale delle audience che supera la logica del singolo dispositivo. La tecnologia permette di deduplicare le audience tra i diversi touchpoint e sviluppare strategie people-based, ottimizzando reach e frequenza di esposizione tra tv lineare connessa, connected tv, RaiPlay e le altre property digitali del Gruppo. A questa capacità si affianca un si-

stema di dati flessibile e interoperabile, aperto all'integrazione di dati di partner terzi, clienti e centri media. Rai Pubblicità utilizza soluzioni di data clean room, tra cui InfoSum, che consentono di mettere in relazione differenti patrimoni informativi all'interno di ambienti digitali sicuri e privacy-compliant. I brand possono così arricchire la conoscenza delle proprie audience e sviluppare strategie di targeting e misurazione sempre più evolute. Grazie all'Identity Solution proprietaria le audience individuate possono inoltre essere attivate sull'intero ecosistema Rai anche in modalità programmatic, grazie alla collaborazione con le principali Demand-Side Platform (DSP) di mercato, tra cui TheTradeDesk, Google DV360 e Amazon DSP.

Integrazione con il territorio e retail media

Questa strategia tiene conto anche dei dati generati sul territorio, con le nuove soluzioni di geo behaviour Geo Smart e Drive to Store, che permettono di individuare le audience più rilevanti sulla base dei punti di interesse, attivare campagne geograficamente dinamiche e, attraverso modelli di footfall analysis, misurare anche l'impatto della comunicazione sul punto vendita. Il sistema si rafforza ulteriormente attraverso le nuove progettualità retail media. Grazie alla collaborazione con ReStore, Rai Pubblicità può integrare dati provenienti da punti vendita fisici, carte fedeltà, e-commerce e gift-card per affinare la profilazione delle audience, individuare segmenti sulla base di specifici comportamenti di acquisto e sviluppare progetti dedicati a singole categorie merceologiche o prodotti. L'integrazione consente, inoltre, di valutare l'efficacia delle campagne pianificate su tutte le piattaforme Rai, creando un collegamento più diretto tra esposizione pubblicitaria e risultati di campagna. Completa il portfolio Buy Intent, uno strumento di profilazione evoluta che permette di individuare i consumatori nel momento in cui risultano maggiormente prossimi all'acquisto. Attraverso un panel sintetico che riproduce i comportamenti transazionali di oltre 6 milioni di detentori di carte di credito in Italia, Rai Pubblicità monitora mensilmente le caratteristiche e le abitudini dei 'consumatori sintetici' per crearne un identikit completo ed individuare così il target giusto nel momento effettivo dell'acquisto. I brand possono raggiungere le audience più rilevanti e ottimizzare la pianificazione su tutti i mezzi Rai, stimare le conversioni attese e valutare a posteriori l'impatto delle campagne in relazione all'andamento della domanda.



L'ITALIA
CHE
COMUNICA

VNA
Aziende della
Comunicazione
Unite

**Prima cambia
le persone.
Poi convince
la giuria.**

**ISCRIVI LE IDEE CHE HANNO
LASCIATO IL SEGNO**

Candida la tua campagna entro l' 11 ottobre!

Aziende MFE: redditività e utili in crescita nel primo semestre 2026, parte la costruzione di una offerta advertising europea integrata



PIER SILVIO BERLUSCONI

di **Francesca Graziani**

Anche quest'anno Mediaset ha dominato gli ascolti estivi della prima serata, grazie al traino (di grande efficacia) de 'La ruota della fortuna', andato in onda su Canale 5 in access prime time con puntate fresche, replicando il successo che già l'anno scorso ha permesso al Biscione di superare la Rai nella fascia pregiata. L'ammiraglia è la rete più vista in quell'orario, con uno share medio del 22,93%, contro il 14,88% di Rai1. Lo share medio del broadcaster dalle 20:30 alle 22:30 raggiunge il 42,84% e supera la Rai che nella stessa fascia fa il 32,45%. Nelle 24 ore, Mediaset si conferma al primo posto con il 39,97% contro il 33,65% della Rai. Questi dati fan-

Il primo lancio è ALL21 Total Video, per pianificazioni integrate su tv lineare e piattaforme nei mercati Italia, Spagna e Germania; Mediaset conferma la leadership negli ascolti

no seguito a quelli del primo semestre 2026, che confermano la leadership di Mediaset sul target commerciale (15-64 anni) nel totale giornata (40,3%), nel day time (40,1%) e nel prime time (40,2%) e anche la leadership di Canale 5 Rai1. Lo share medio del broadcaster dalle 20:30 alle 22:30 raggiunge il 42,84% e supera la Rai che nella stessa fascia fa il 32,45%. Nelle 24 ore, Mediaset si conferma al primo posto con il 39,97% contro il 33,65% della Rai. Questi dati fan-

si chiude con ricavi consolidati a 2.951,4 milioni di euro contro i 3.142 milioni pro forma del primo semestre 2025.

I conti del 1° semestre

L'andamento dei conti - spiega una nota dell'azienda - "riflette principalmente la debolezza del mercato pubblicitario nelle aree geografiche di riferimento (Italia, Spagna, Germania), l'impatto della Coppa del Mondo FIFA, oltre che le variazioni di perimetro av-

venute nel segmento Commerce & Dating". Nonostante lo scenario complesso, nei primi sei mesi del 2026 la redditività è in crescita. L'ebit di Gruppo è di 145,7 milioni di euro, migliorando il dato di 153 milioni rispetto ai -7,3 milioni del pro forma nel periodo analogo. Crescita significativa anche per il risultato netto adjusted, a quota 50,5 milioni rispetto ai 6,9 pro forma dell'anno scorso. "In un mercato che nei primi sei mesi del 2026 si è presentato estremamente complicato, anche per la presenza di importanti eventi sportivi sulle reti concorrenti, MFE, grazie a un costante e intenso lavoro di spinta editoriale e sul digitale e grazie alla tempestività nel perseguire nuove efficienze e sinergie, chiude il semestre con un risultato operativo adjusted ben



STEFANO SALA

al di sopra delle stime" evidenzia Pier Silvio Berlusconi. "Il contesto pubblicitario si presenta sempre più difficile - continua il, chairman e CEO del Gruppo -, con i mezzi tradizionali e la televisione in difesa e un'ulteriore crescita del comparto digitale, dominato dalle grandi multinazionali del web. In questo scenario, in cui la dimensione conta, va sottolineata l'ottima tenuta dei ricavi in Italia, grazie a un'offerta particolarmente ricca e a una performance straordinaria della nostra televisione. È fondamentale il lavoro fatto con determinazione e velocità sulle sinergie e sull'integrazione. Nel comparto Entertainment, solo nel primo semestre, abbiamo già ottenuto oltre 200 milioni di euro di efficienze e ottimizzazioni, con una velocità di oltre

due volte rispetto a quanto previsto per l'intero 2026 nel piano presentato al mercato in fase di OPAS. Il contesto resta certamente complicato, ma rimaniamo ottimisti sulla chiusura dell'anno e confermiamo le previsioni per il 2026. Siamo certi che la nuova dimensione di MFE, indispensabile per resistere e competere, continuerà a dare un contributo sempre maggiore".

La raccolta adv

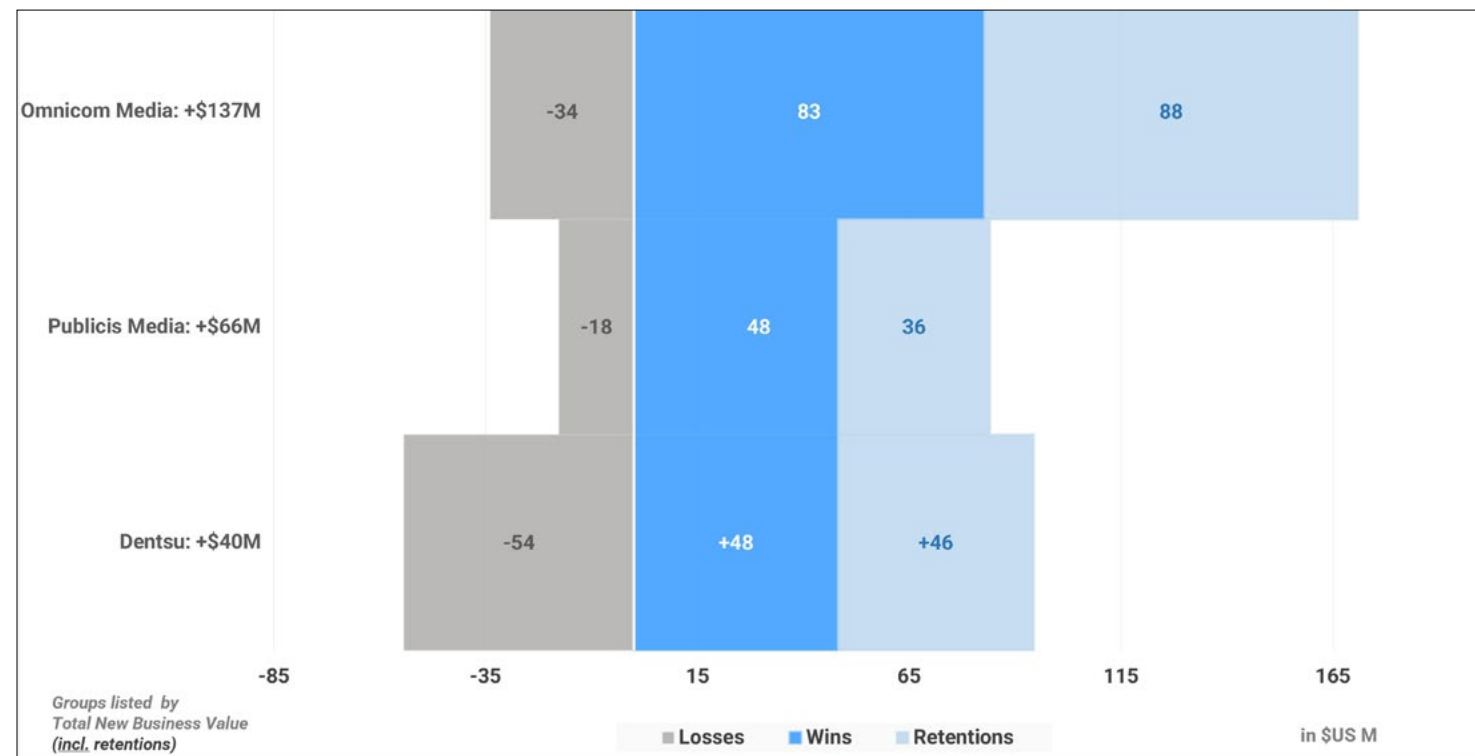
Sul fronte pubblicitario, il Gruppo registra nei primi sei mesi un calo del 5,2% della raccolta, che si attesta a quota 1,991 miliardi di euro contro i 2,099 miliardi pro forma del primo semestre del 2025. Ma mentre in Italia la raccolta è in calo del 3,4%, e in Spagna ancora meno (-1,6%),

in Germania il mercato è più debole e la pubblicità 'scende' dell'8,9%. Gli andamenti dell'adv di giugno e luglio sono "in linea con le aspettative" e "hanno risentito negativamente dell'impatto della Coppa del Mondo FIFA, che il Gruppo non ha trasmesso in nessuno dei suoi tre mercati. Agosto è stato quindi il primo mese senza grandi eventi sportivi e, in base alla visibilità attuale, le tendenze pubblicitarie nei nostri mercati mostrano segnali di miglioramento nei due mesi conclusivi del trimestre". Le previsioni per il terzo trimestre vanno verso una moderata flessione su base annua, "con l'Italia che si conferma il mercato più resiliente" rispetto agli altri mercati del Gruppo. Per quanto riguarda l'interno 2026, MFE guarda all'andamento del quarto trimestre e alla stagionalità del mercato nei principali mercati in cui opera, soprattutto in Germania. Intanto, MFE Advertising ha lanciato il primo prodotto commerciale 'paneuropeo', con l'obiettivo di creare una offerta integrata per tutti i mercati di riferimento. Si tratta di ALL21 Total Video Europe, prima soluzione pubblicitaria cross-country caratterizzata da ampia copertura su più piattaforme (tv lineare e ambienti video digitali) premium in Italia, Spagna e Germania. La soluzione unisce l'efficacia della televisione lineare con la complementarità delle inventory video digitali all'interno di Mediaset Infinity (Italia e Spagna) e Joyn (Germania). ALL21 Total Video sincronizza il posizionamento dello spot nel break televisivo di 60 secondi alle ore 21.00, coinvolgendo simultaneamente 24 canali televisivi in Italia, Spagna e Germania. Alla tv lineare si affianca, nella stessa giornata, l'erogazione video su connected TV (live streaming e on demand, in contesto app e HbbTV) e dispositivi digitali personali, mettendo a disposizione dei brand una audience di 14 milioni di individui. ALL21 Total Video è il primo passo del piano di innovazione dell'offerta di soluzioni sviluppate dall'hub internazionale di concessionarie del Gruppo, guidato da Stefano Sala.

L'area 'Entertainment'

Tornando agli andamenti del semestre, il Gruppo segnala i risultati del core business 'Entertainment', ovvero le attività televisive e di intrattenimento del Gruppo in Italia, Spagna e nell'area DACH (Germania, Austria e Svizzera). L'ebit adjusted raggiunge 163,7 milioni di euro, con una crescita di 116,2 milioni di euro rispetto ai 47,5 milioni di euro del dato pro forma del primo semestre 2025. Il risultato conferma il pieno avanzamento del programma di iniziative di costo ed efficienze, in linea con gli obiettivi previsti dal piano, che ha contribuito a una riduzione dei costi del segmento di 216,9 milioni di euro (-9%). Prosegue inoltre il rafforzamento della struttura finanziaria del Gruppo. La posizione finanziaria netta ai fini dei covenant migliora di oltre 100 milioni di euro nel semestre, passando dai 959,2 milioni di euro del 1° gennaio 2026 ai 857,1 milioni di euro al 30 giugno 2026. Spostando il focus sull'Italia e di nuovo sugli ascolti, Canale 5 si conferma prima rete nazionale in tutte le fasce sul medesimo target. Sul totale individui, il trend delle 24 ore dal 2021 al 2026 evidenzia una crescita significativa di Mediaset, che passa dal 34,7% al 38,1% di share, con un incremento di 3,4 punti. La crescita di Mediaset risulta ancora più evidente nell'andamento trimestrale del 2026. Nelle 24 ore, la quota passa dal 37% del primo trimestre al 38,3% del secondo, fino al 39,2% del terzo trimestre. In prime time, nella fascia 20:30-22:30, Mediaset cresce dal 38,6% del primo trimestre al 39,6% del secondo, raggiungendo il 41,5% nel terzo trimestre. In Spagna, Mediaset España nelle 24 ore registra sul totale individui una quota pari al 23% e al 24,9% sul target commerciale. In prime time il Gruppo Mediaset raggiunge una quota del 21,9% sul totale individui e del 23,6% sul target commerciale, mentre in day time ottiene il 23,5% sul totale individui e il 25,6% sul target commerciale. In Germania, sulla base delle rilevazioni AGF Video Research, l'offerta televisiva lineare di P7S1 ha registrato nella fascia di pubblico 20-59 anni uno share medio pari al 19,7% nel totale giornata.

Industry COMvergence: new business nel 1° semestre 2026, Omnicom Media prima in Italia per un valore di 83 milioni di dollari; Webranking guida le agenzie



di **Elvira Rubini**

Publicis Media e PHD guidano le classifiche globali; sul fronte pitch, Coca-Cola, Lidl e IKEA sono le prime tre aziende con un volume complessivo di 41,3 miliardi

I budget girano abbastanza vorticosamente in Italia ma non generano altrettanto extra valore. Tradotto in parole povere, cambiano le agenzie ma i budget non crescono più di tanto. È quanto emerge dal 'Global New Business Barometer' di COMvergence, che ha esaminato i passaggi (89) e le retention nel nostro Paese nel primo semestre 2026, per un valore complessivo stimato in 565 milioni di dollari. In pratica, i passaggi sono aumentati del 33% rispetto al primo semestre 2025 (da 67 a 89), ma il valore è cresciuto solo del 2%, da 554 milioni a 565 milioni di dollari. Delle 89 operazioni di passaggio e riconferma valutate, 69 (78%) sono state assegnate o mantenute da agenzie appartenenti ai 5 principali gruppi mediatici, mentre le restanti 20

(22%) sono andate ad agenzie indipendenti. Per ambito geografico, 21 erano gare globali o multimercato, per un valore di 165 milioni di dollari, pari al 29% del valore totale valutato. Le restanti 68 erano gare locali, per un valore di 400 milioni di dollari, che rappresentavano il restante 71%.

La classifica per holding

Omnicom Media si è classificata al primo posto per valore totale del new business, sia includendo sia escludendo i clienti confermati. Il gruppo ha acquisito 23 nuovi clienti

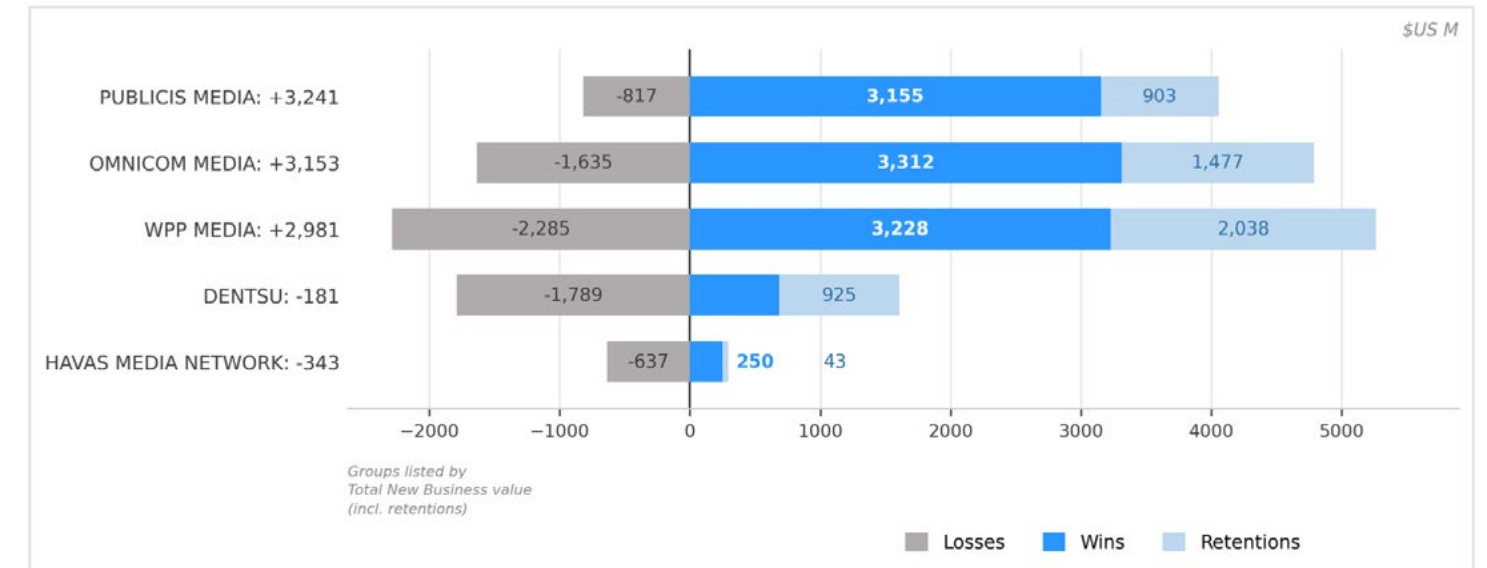
per un valore di 83 milioni di dollari, tra cui Adidas, Canva e BAT. Ha inoltre mantenuto clienti importanti come Ferrovie dello Stato e Dyson. Publicis Media si posiziona al secondo posto, generando 48 milioni di dollari di fatturato incrementale grazie all'acquisizione di 8 nuovi clienti, tra cui una parte dell'account Calzedonia, oltre a Trentino Sviluppo, HP e Mattel. Il gruppo ha inoltre mantenuto l'importante account Unieuro. Dentsu si è classificata al terzo posto, aggiudicandosi 5 nuovi clienti per un valore di 48 milioni di dollari, tra cui Netflix, Great Wall

Motors ed Eurospin, oltre a una parte dell'account Calzedonia. La sua performance è stata ulteriormente rafforzata dal mantenimento di Heineken e BPER.

La classifica per agenzie

Sul fronte agenzie, Webranking si è classificata al primo posto tra le 20 analizzate, grazie alla riconferma di Prada e all'acquisizione di clienti come Iperceramica, Guess e Wolford. OMD è seconda, con l'acquisizione di clienti quali Canva, Kioene e Beghelli, nonché dalla riconferma di Ferrovie dello Stato e Peroni. PHD si è aggiudicata il terzo posto, in gran parte grazie alla riconferma di Dyson, oltre all'acquisizione di nuovi clienti quali Adidas e Mirabilandia. dentsu X è quarta, grazie all'acquisizione di parte dell'account Calzedonia e di Great Wall Motors, insieme alla riconferma di BPER. Zenith si è classificata al quinto posto, tra-

H1 2026 TOTAL NEW BUSINESS RANKING (incl. retentions) – BIG 5 GLOBAL MEDIA AGENCY GROUPS



nata principalmente dalla riconferma di Unieuro e dall'acquisizione di Mattel.

Lo scenario globale

Allargando lo sguardo al mercato globale, Publicis Media guida il ranking dei cinque principali gruppi di agenzie media con un valore complessivo di new business pari a 3,24 miliardi di dollari, inclusi 903 milioni di dollari di retention, e acquisizioni a livello di gruppo che includono Adidas (Greater China), HP, Microsoft e Prada. Omnicom Media si è classificata al secondo posto con 3,15 miliardi di dollari, combinando 1,68 miliardi di dollari di nuovi clienti netti con 1,48 miliardi di dollari di retention, e clienti a livello di gruppo tra cui Delta, IBM, On e Subway. WPP Media si è classificata al terzo posto con 2,98 miliardi di dollari, sostenuta dal volume di retention più elevato tra le Big 5 (2,04 miliardi di dollari), tra cui Estée Lauder, Jaguar Land Rover, SC Johnson e Wendy's. Dentsu (-181 milioni di dollari) e Havas Media Network (-343 milioni di dollari) hanno registrato risultati negativi nel semestre, poiché le perdite hanno superato le acquisizioni e le retention.

Trend emergenti

Secondo Olivier Gauthier, fondatore e CEO di COMvergence, "stiamo assistendo a un chiaro spostamento verso il consolidamento del settore dei media all'interno di soluzioni su misura e centralizzate, gestite direttamente dai cinque grandi gruppi holding, fuori dai loro tradizionali network globali di agenzie. Nel primo semestre del 2026, queste solu-

zioni si sono aggiudicate il 26% - 5 miliardi di dollari - della spesa totale per i media analizzata, pari a 19,2 miliardi di dollari. WPP Media ha guidato questo cambiamento, assegnando 2,24 miliardi di dollari, pari al 69% del totale dei nuovi contratti acquisiti, alla propria unità di gruppo indipendente. Publicis Media ha seguito con 1,50 miliardi di dollari (47%) e Omnicom Media con 1,11 miliardi di dollari (34%). Il New Business Barometer conferma che dal primo semestre 2026 questo modello sta diventando una forza significativa nel panorama mediatico".

Ranking per sigle

Sul fronte reti di agenzie, PHD è al primo posto a livello globale con un valore totale di nuovi affari pari a 750 milioni di dollari, trainato principalmente dall'account globale Adidas da 440 milioni di dollari (esclusa la Grande Cina) e dal mantenimento dell'account Dyson in diversi paesi (164 milioni di dollari). Zenith si è classificata al secondo posto con 653 milioni di dollari, grazie al mantenimento dell'account Reckitt negli Stati Uniti (315 milioni di dollari) e all'aggiudicazione di L'Oréal in India, mentre Wavemaker ha conquistato la terza posizione con 566 milioni di dollari, grazie al mantenimento dell'account Huawei in Cina (650 milioni di dollari). Hearts United - la rete di recente costituzione nata dalla fusione tra Hearts & Science e Mediahub di Omnicom - ha debuttato al quarto posto con 445 milioni di dollari. OMD ha completato la top five con 374 milioni di dollari, grazie all'aggiudicazione del Gruppo Aviva nel Regno Unito.

Paesi e brand

Nel primo semestre, COMvergence ha analizzato 1.970 operazioni di trasferimento e riconferma di account pubblicitari in 49 paesi, che hanno coinvolto 1.070 inserzionisti e hanno raggiunto un totale di 19,2 miliardi di dollari di spesa pubblicitaria esaminata (+9% rispetto al primo semestre del 2025). Gli Stati Uniti hanno rappresentato il 39% della spesa totale esaminata a livello globale, seguiti dalla Cina con il 15%. Le gare d'appalto locali, relative a un singolo Paese, hanno rappresentato il 58% della spesa esaminata, mentre quelle globali e multinazionali hanno totalizzato 8,1 miliardi di dollari, guidate da Microsoft (900 milioni di dollari), Estée Lauder (885 milioni di dollari), Jaguar Land Rover (585 milioni di dollari), Heineken (540 milioni di dollari), Adidas (530 milioni di dollari) e Dyson (505 milioni di dollari). Il tasso di fidelizzazione complessivo ha raggiunto il 28%, pari a 5,4 miliardi di dollari di fatturato mantenuto. Publicis Media ha registrato il tasso di fidelizzazione più elevato tra le 'Big 5' con il 52%, seguita da Omnicom Media e WPP Media (47% ciascuna), Dentsu (34%) e Havas Media Network (6%). Le agenzie indipendenti - più di 120 valutate nel rapporto - hanno totalizzato 3,0 miliardi di dollari, pari al 16% della spesa totale esaminata, guidate da Horizon Media (540 milioni di dollari), PMG (355 milioni di dollari) e Tinuiti (300 milioni di dollari).

I pitch

Sul fronte delle gare globali, Coca-Cola (global), Lidl (Europa) e IKEA

(global) guidano il mercato 2026 con un volume totale di 41,3 miliardi di dollari. L'analisi è sempre di COMvergence, che prende in esame 162 agenzie in 31 Paesi. Sul fronte delle gare più recenti concluse, invece, sarebbe PepsiCo a registrare il maggiore livello di attività, seguita da Novo Nordisk e Gilead Sciences negli Stati Uniti. Il report di COMvergence fotografa anche il continuo consolidamento del settore della comunicazione e del marketing. I risultati evidenziano un settore dalla notevole portata mondiale, caratterizzato da un mix di grandi gruppi di agenzie, forti realtà leader a livello nazionale e diverse agenzie specializzate a livello locale. Gli Stati Uniti guidano la classifica per paese, con 23 importanti agenzie indipendenti che generano un volume d'affari previsto di 23,8 miliardi di dollari. Anche Germania e Regno Unito rappresentano mercati significativi, con volumi previsti rispettivamente di 3,3 e 2,9 miliardi di dollari. Francia e Canada completano la top 5, superando entrambe la soglia del miliardo di dollari. A livello di singola agenzia, Horizon Media occupa il primo posto con un volume d'affari previsto di 8,1 miliardi di dollari, seguita da PMG (3,6 miliardi) e Tinuiti (3 miliardi). Canvas Worldwide e Assembly completano le prime cinque posizioni. Sebbene le agenzie statunitensi occupino 10 dei primi 15 posti, la presenza di agenzie provenienti da Germania, Regno Unito, India e Francia dimostra la solidità e il respiro internazionale del settore indipendente.

Influencer e content marketing

Mercato Creator economy, la crescita dipende dalla content strategy e dalla distribuzione mirata sulle piattaforme



di **Elvira Rubini**

Dopo la pubblicazione delle linee guida e del codice di condotta AgCom, il mercato italiano della creator economy e dell'influencer marketing ha trovato una regolamentazione avanzata della professione. Gli operatori del settore sono dei media e hanno la responsabilità editoriale dei contenuti che pubblicano. Tutti i contenuti, pubblicitari o no: naturalmente se raggiungono determinate audience, ovvero almeno 500.000 follower oppure 1.000.000 di visualizzazioni medie mensili, su almeno una piattaforma. Questo vuol dire che i creator devono assicurare la trasparenza del loro operato e indicare la natura dei loro contenuti. Il mercato infatti è in forte crescita. Secondo le ultime stime UPA sugli investimenti in influencer marketing quest'anno raggiungeranno quota 550 milioni di euro, con un delta positivo del 12% rispetto al 2025, che si era chiuso con 490 milioni e il +5% sul 2024. Un bel salto in avanti.

Lo studio Kolsquare

Le aziende che investono in collaborazio-

Instagram, TikTok e YouTube si confermano i social più utilizzati, segue Facebook; LinkedIn e Whatsapp generano interazioni più approfondite e relazioni durature

ni con gli influencer si distinguono a livello europeo per centralità degli aspetti etici, e quasi sei brand su dieci esigono il rispetto del proprio codice di condotta, cura della qualità e dello stile del contenuto e scelta di collaborazioni a lungo termine con micro-influencer a discapito delle celebrità con milioni di follower. Instagram, TikTok e YouTube si confermano i social più utilizzati, seguiti a stretto giro da Facebook, ma crescono molto LinkedIn e Whatsapp, per la loro capacità di generare interazioni più approfondite e relazioni durature. L'88% aumenterà ulteriormente gli investimenti sui creator nel 2027 e, per far fronte alla rapida crescita del settore, otto su dieci fanno già ricorso ad automazioni e AI per gestire la complessità di scelta e misurazione delle collaborazioni. Sono le evidenze dello studio "Il Futuro dell'Influencer Marketing: Prospettive 2026/2027", condotto dal-

la piattaforma Kolsquare in collaborazione con B2B International per fornire un quadro dettagliato sulla trasformazione della creator economy in Europa. L'indagine è stata realizzata su un campione di 1.123 aziende in sette mercati chiave (Francia, Germania, Italia, Spagna, Regno Unito, Paesi Nordici e Benelux) e in 15 settori, prendendo in esame realtà di dimensioni diverse: dalle PMI con meno di 50 dipendenti (16,6% del totale) alle realtà più strutturate con oltre mille dipendenti (17%). In Italia, come nel resto d'Europa, emergono alcune tendenze chiave che stanno ridefinendo la creator economy: più investimenti su più influencer, affiliazioni a lungo termine per raggiungere comunità più piccole ma più interattive, il boom della responsabilità sociale come criterio di selezione e l'ampio uso di tecnologie per internalizzare l'influencer marketing.

Collab in Instagram - IG Stories



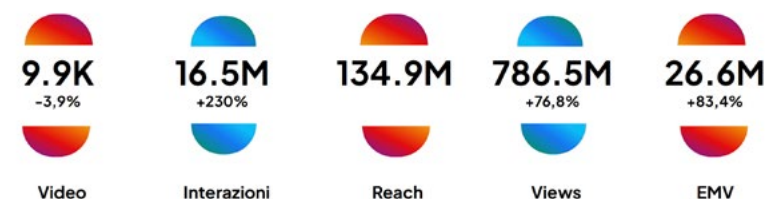
Fonte: Elaborazione dati 40Degrees su base Talkwalker, Exolyt, Primetag - Timeframe 1 maggio | 31 agosto 2026

Collab in TikTok



Fonte: Elaborazione dati 40Degrees su base Talkwalker, Exolyt, Primetag - Timeframe 1 maggio | 31 agosto 2026

Collab in YouTube



Fonte: Elaborazione dati 40Degrees su base Talkwalker, Exolyt, Primetag - Timeframe 1 maggio | 31 agosto 2026

Brand e budget

L'89% dei brand prevede di incrementare i budget nei prossimi 12 mesi. Sei aziende su dieci già investono più di 100mila euro all'anno, e il 36% che ne investe oltre 200mila, mentre solo il 2% va in controtendenza e stima una riduzione dei volumi. Nello specifico, dallo studio emerge che la mediana di spesa attuale in influencer marketing è pari a 144mila euro, ma scala pro-

porzionalmente alla dimensione aziendale: 52mila euro per aziende con meno di 50 dipendenti, 137mila euro per aziende di media dimensione (tra i 100 e i 500 dipendenti), 312mila euro per grandi aziende fino a mille dipendenti e 367mila euro per strutture ancora più complesse. L'importanza data a questo tipo di investimento dipende dal fatto che, nel 68% dei casi, genera fino al 25% dei ricavi prodotti dal mar-

keting nel suo complesso. Cresce anche l'ampiezza della rete di creator con cui si instaura un rapporto: la quota di aziende che collabora con 100 o più influencer all'anno è raddoppiata dal 2024, passando dal 18% al 37% e si riduce dal 65% al 44% la fascia di chi lavora con meno di 50. In questo scenario, complice la necessità di integrare questo canale con la strategia generale e di avere il pieno controllo sulla misurazione dei risultati, il 77% dei brand gestisce il tutto internamente, seppure con formule ibride che prevedono la partecipazione di un'agenzia specializzata.

Piattaforme

Instagram rimane il social preferito, utilizzato da nove aziende su dieci, mentre TikTok registra per la prima volta una flessione (pari al 12% nell'ultimo anno) scendendo al 67%, a causa della tendenza dei marketer a diversificare i budget verso altri canali. Si osserva infatti la crescita di LinkedIn (40%) e di WhatsApp, che triplica la sua quota di impiego al 15%, grazie alla crescita del conversational marketing. Sui social si prediligono le campagne organiche e i contenuti sponsorizzati, e continuano a crescere i video short-form (49%), l'impiego di AI e automazione (45%), le collaborazioni a lungo termine (39%) e il social commerce (34%). Quanto ai modelli di compenso, aumentano gli accordi a commissione e formule ibride volte a legare la remunerazione alla performance di vendita.

Micro influencer, i preferiti

Sul piano della scelta degli influencer, si riconferma la tendenza generale a optare per le comunità più affezionate e reattive, spesso le più piccole: i micro-influencer (10.000-100.000 follower) costituiscono il pilastro operativo per il 71% delle aziende, mentre i nano-influencer sono scelti da tre aziende su dieci. I mega-influencer, ovvero oltre il milione di follower, vengono utilizzati dal 25%, ma per acquisire visibilità piuttosto che per vendere un prodotto. Nella selezione, la qualità e lo stile dei contenuti (42%), l'engagement rate (38%) e l'autenticità (35%) prevalgono nettamente rispetto al semplice numero di follower e cresce l'importanza della responsabilità sociale, con certificazioni formali entrate ufficialmente nei criteri di selezione, per il 29% dei brand. Tra i requisiti comportamentali richiesti dalle aziende, emergono: il rispetto delle normative locali (48%), l'adesione al codice etico aziendale (45%), l'esclusione di prodotti controversi (43%), la trasparenza sulle sponsorizzazioni (41%), la presa di posizione contro il bullismo (34%), la sensibilità ambientale (30%) e la dichiarazione dell'uso dei filtri grafici (24%). L'84%



dei brand impiega strumenti di intelligenza artificiale o automazione, principalmente per analizzare l'audience e i contenuti, individuare frodi, profilare collaborazioni e pianificare le campagne, al punto che l'adozione di piattaforme dedicate all'influencer marketing è balzata dal 39% al 65% in un solo anno. L'AI predittiva, che fa stime preventive dei ritorni di investimento, rimane invece utilizzata da una minoranza (14%) a causa della complessità degli strumenti.

Mercato Italia

Il report restituisce un quadro del mercato italiano che si distingue in Europa per cura del contenuto e dell'aderenza agli interessi del pubblico a discapito della quantità: i brand italiani scelgono infatti i creator basandosi in primis sulla qualità e lo stile dei contenuti (51%), valore nettamente superiore alla media europea (42%) nonché il più alto registrato tra i sette mercati analizzati. L'Italia privilegia l'affinità rispetto alla reach pura, ovvero il numero di persone a cui arriva un contenuto: l'uso dei micro-influencer raggiunge il 75% (contro il 71% UE), mentre l'impiego di mega-influencer e celebrity è il più basso d'Europa. A differenza di mercati come la Germania, dove i contenuti dei creator vengono usati principalmente come creatività da diffondere tramite pubblicità, in Italia si punta sulla co-creazione strategica con i creator (38%, +10% sulla media UE) e sui contenuti generati dagli utenti (27%, +6% su media UE). Anche la struttura dei compensi riflette questa tendenza: i contratti fissi sono ai minimi europei, mentre dominano le for-

mule ibride basate su doni e commissioni. L'Italia guida anche la classifica europea per il rigore etico formale: il 57% dei brand impone il rispetto del proprio codice aziendale come condizione vincolante per collaborare con un influencer, a fronte di una media europea del 45%.

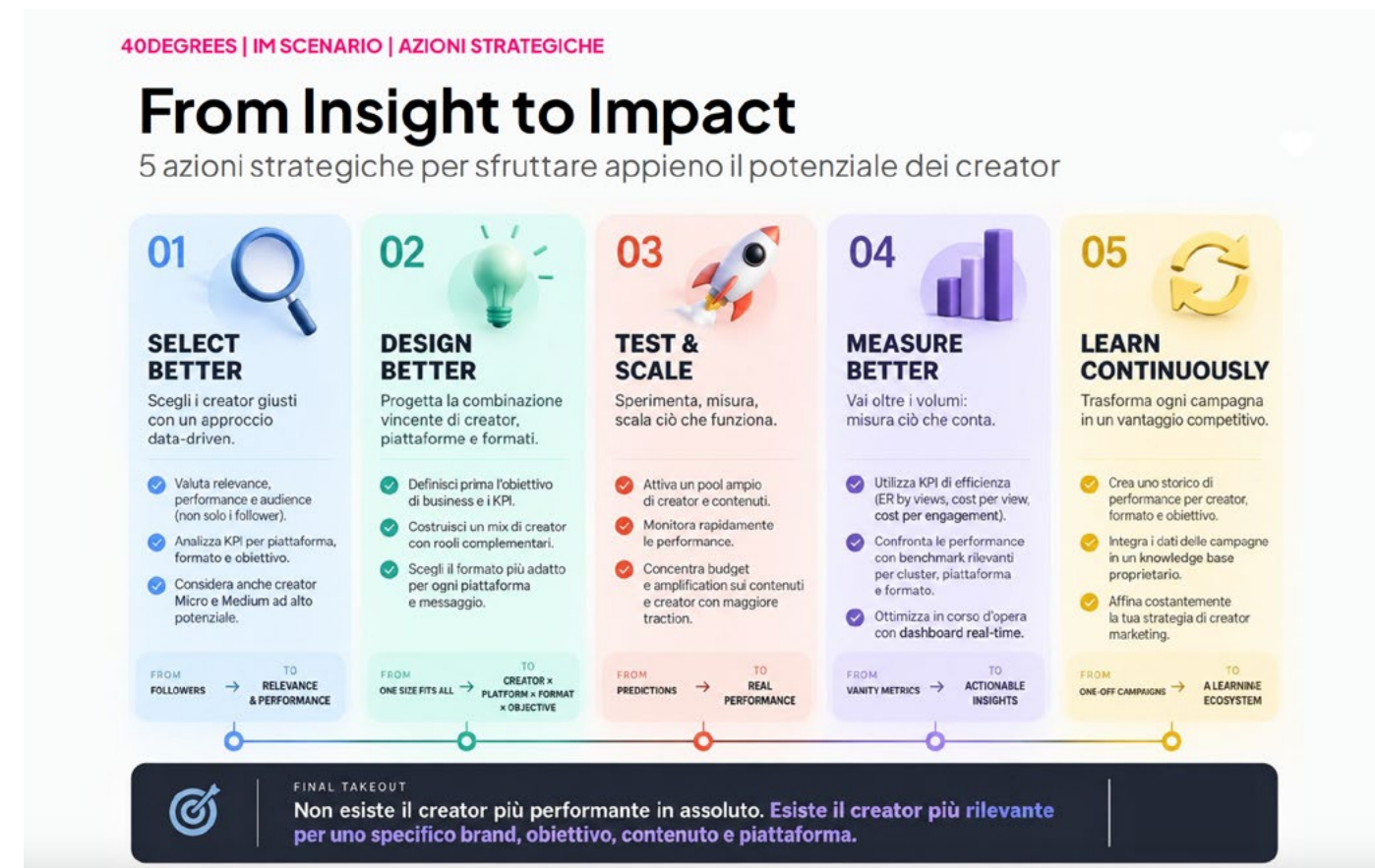
Dinamiche e performance

Crescono gli investimenti e crescono gli utenti, ma le dinamiche che animano il mercato e guidano le performance sulle diverse piattaforme sono sempre meno lineari. Il nuovo Influencer Marketing Scenario 2026 di 40Degrees relativo al secondo trimestre 2026 analizza le collaborazioni tra brand e creator in Italia su Instagram, TikTok e YouTube, e scopre che anche se la dimensione della community continua a essere rilevante, non è più sufficiente da sola per spiegare i risultati di un creator. Secondo il report, Instagram è la piattaforma che rappresenta meglio la complessità del mercato dell'influencer marketing italiano: nel periodo analizzato (dal 1° maggio al 31 agosto 2026) i contenuti in-feed raggiungono quota 56,7 mila, +116,4%, generando 142,6 milioni di interazioni (+98,9%), 4,9 miliardi di reach (+172,2%) e 7,1 miliardi di views (+121,9%). Anche l'earned media value (EMV) cresce significativamente, raggiungendo i 206,2 milioni (+118,4%). Ma in che modo le varie tipologie di formati contribuiscono alle performance? I reel rappresentano il 67,2% dei contenuti e generano il 61% dell'engagement: continuano a essere la principale forma di distribuzione di contenuti. I caroselli, inve-

ce, rappresentano il 27,5% dei contenuti e producono il 36,4% dell'engagement. Questi due format rispondono quindi a logiche differenti: il video garantisce soprattutto scala e distribuzione, mentre il carosello mostra una capacità di generare engagement proporzionalmente superiore al suo utilizzo. In tale contesto si inseriscono stories, veri e propri booster di visibilità. Infatti 95,5 mila contenuti generano 5,9 miliardi di impression, moltiplicando occasioni di contatto e frequenza. Questi numeri mostrano come un certo formato non sia migliore in sé rispetto ad altri, ma debba essere preso in considerazione a seconda dell'obiettivo da raggiungere. Un altro tema da considerare è il ruolo della dimensione dei creator. Su Instagram, i 'Micro' rappresentano il 50,6% delle attivazioni, ma generano il 9,8% dell'engagement. I Mega, al contrario, costituiscono appena il 5% delle attivazioni ma producono il 33,2% dell'engagement. La dimensione della fanbase mantiene quindi un ruolo importante, soprattutto quando l'obiettivo è concentrare visibilità e interazioni.

TikTok: il contenuto pesa più dei follower

TikTok è probabilmente la piattaforma in cui emerge con maggiore evidenza la distanza tra dimensione della community e capacità distributiva del contenuto. I numeri mostrano innanzitutto una forte accelerazione: 25,9 mila video analizzati (+82,4%) generano 107,1 milioni di interazioni (+114,6%), 9,8 miliardi di reach (+113%) e soprattutto 11,3 miliardi di views (+113,2%); il tutto, su una piattaforma dove il video rappresenta il 93,9% delle pubblicazioni e addirittura il 99,8% dell'engagement. Spostando il focus sui creator, sulle loro dimensioni e su cosa sono in grado di produrre, i migliori Micro superano i 60 milioni di views, raggiungendo performance comparabili a quelle dei migliori Macro e Mega. Da questo quadro emerge che i follower continuano a contare, ma le dimensioni delle fanbase sono solo una delle condizioni da tenere in considerazione. Su TikTok assumono un peso determinante il contenuto, il format, il linguaggio, l'hook (l'elemento iniziale di un contenuto, che serve a catturare immediatamente l'attenzione dell'utente), e la capacità del creator di interpretare i codici della piattaforma e inserirsi nei suoi meccanismi distributivi. Le piattaforme non sono solo differenti spazi media, ma ambienti culturali, caratterizzati da linguaggi, codici, comportamenti e aspettative specifiche. Per questo adattare un contenuto a TikTok non può significare semplicemente trasformat-



li in un video verticale. Significa comprenderne e adottarne il linguaggio.

YouTube: più valore con meno volume

Nel periodo analizzato, su YouTube i contenuti diminuiscono del 3,9%, e si attestano a 9,9 mila video; per contro, crescono molto le performance, che registrano il 230% in più di interazioni, il +76,8% di views e il +83,4% di EMV. Ovvero, su YouTube i contenuti generano più valore nonostante ce ne siano meno. Un altro elemento caratterizzate della piattaforma è il ruolo del long-form. I contenuti long rappresentano il 52,6% dell'utilizzo e generano il 59,1% dell'engagement, mostrando come la crescita dello short-form non abbia necessariamente sostituito i contenuti più lunghi. Short e long rispondono a esigenze differenti e possono convivere all'interno della stessa strategia. YouTube offre così la possibilità di andare oltre la semplice esposizione di un prodotto per raccontarlo, provarlo, spiegarlo e inserirlo all'interno di un contenuto editoriale più strutturato.

Le dimensioni sono meno importanti

Dalle analisi del report di 40Degrees emerge che la performance non segue un'unica logica. Su Instagram i Mega possono concentrare una quota molto rilevante dell'engagement, mentre su TikTok un Micro può ottenere livelli di visualizzazione comparabi-

li a creator con community molto più grandi. Su YouTube, invece, il top Medium per views raggiunge 39,3 milioni di visualizzazioni, superando i migliori creator degli altri cluster. Micro, Medium, Macro e Mega rimangono classificazioni utili, ma non possono diventare scorciatoie per prevedere automaticamente il risultato di un'attivazione. I brand quindi dovrebbero smettere di puntare sulle dimensioni (quanti follower ha) del creator e concentrarsi invece su quanto è adatto il creator per generare il risultato desiderato, su una determinata piattaforma e attraverso un certo contenuto.

Il ruolo dei dati

Attualmente il mercato dispone di una quantità di informazioni sui creator impensabile fino a pochi anni fa. Follower, reach, views, engagement rate, audience, interessi, crescita, sentiment, brand affinity, collaborazioni precedenti, brand safety. Tuttavia, i dati rappresentano solo un punto di partenza, perché molto più determinante è capire quali dati osservare, come metterli in relazione e quale peso attribuire loro rispetto agli obiettivi di una campagna. Un creator con una community molto ampia può essere ideale per generare scala ma meno rilevante per lavorare su una nicchia specifica. Un Micro può avere una reach potenziale inferiore e allo stesso tempo produrre un contenuto capace di raggiungere milioni di persone attraverso i recommendation system. Un contenuto con meno

views può generare conversazioni qualitativamente più interessanti.

Strategie

Le strategie dei brand quindi dovrebbero tenere conto di un uso realmente strategico dei dati, e guardare al posizionamento dei creator prima che alle dimensioni della loro fan base. Ma le analisi del report di 40Degrees evidenziano anche le diverse performance delle varie piattaforme, e le loro diverse caratteristiche. Lo stesso contenuto non è adatto indistintamente per Instagram, TikTok e YouTube. Questi ecosistemi devono assumere un ruolo specifico nella strategia di comunicazione. TikTok può lavorare sulla discovery e sulla capacità distributiva; Instagram su un ecosistema di touchpoint e formati complementari; YouTube su contenuti che possono permettere maggiore sviluppo editoriale. In questo scenario non bisogna quindi semplicemente lo stesso contenuto alle diverse piattaforme, ma ripensare concept, creator, formato e KPI per piattaforma. La capacità organica di un contenuto può essere un indicatore su dove investire a pagamento, in particolare in ecosistemi legati alle raccomandazioni come TikTok. I brand possono utilizzare le prime performance organiche come criterio per identificare i contenuti più promettenti e amplificarli successivamente, anziché decidere sin dall'inizio di una campagna di sostenere allo stesso modo tutti gli asset.

Industry Nasce UNA Young, la Young Board dedicata alle istanze delle nuove generazioni della comunicazione

La nuova struttura organizzativa darà voce ai giovani professionisti delle agenzie associate. Gaia Zavoli, Swan & Koi, nominata coordinatrice generale

di Rosa Colli

GAIA ZAVOLI



Dare voce alle nuove generazioni della comunicazione e creare un confronto stabile con UNA - Aziende della Comunicazione Unite: nasce con questo obiettivo UNA Young, la nuova Young Board promossa dal Consiglio Direttivo dell'associazione, che porterà all'interno di UNA le prospettive, le esigenze e le proposte dei giovani professionisti. Il progetto segna l'avvio ufficiale di un percorso pensato per rafforzare il dialogo tra le diverse generazioni che operano nelle agenzie associate e favorire una maggiore partecipazione dei giovani alla vita e allo sviluppo dell'associazione. UNA Young non si configura infatti come una semplice 'compagnia di giovani', ma come una vera e propria Young Board, chiamata a rappresentare le prospettive delle nuove generazioni e a dialogare con il Consiglio Direttivo.

Obiettivi

Il nuovo organismo all'interno di UNA riunisce 13 professionisti under 35, selezionati tra le agenzie associate sulla base delle com-



petenze e dell'esperienza maturata in sette aree tematiche: Media & Retail Media, Creatività, PR, Innovazione, Formazione, Sostenibilità ed Eventi. L'obiettivo è creare un tavolo di confronto multidisciplinare capace di raccogliere e interpretare esigenze, trend e prospettive provenienti dai diversi ambiti del settore. A coordinare il nuovo organismo sarà Gaia Zavoli di Swan & Koi, nominata coordinatrice generale. Il suo ruolo sarà quello di garantire continuità e sintesi nel lavoro della Young Board e di rappresentarne le istanze nel dialogo con il Consiglio Direttivo di UNA. Tra gli obiettivi c'è infatti la costruzione di un confronto continuativo con l'asso-

ciatione. Il progetto prevede, tra le altre attività, interventi periodici della coordinatrice al Consiglio Direttivo, con la condivisione di insight, trend, criticità e opportunità individuati dal gruppo di giovani, accompagnati da proposte concrete in linea con le priorità strategiche di UNA. Il percorso comprenderà, inoltre, un appuntamento annuale UNA Young Event, tavoli di lavoro dedicati alle diverse aree tematiche che caratterizzano l'associazione e momenti di confronto e approfondimento nell'ambito degli eventi UNA, con l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze, la sperimentazione e la contaminazione tra competenze, generazioni e visioni del settore. La partecipazione a UNA Young è aperta a tutti i professionisti under 35 che operano all'interno di un'agenzia associata a UNA e che desiderano contribuire al confronto e alle attività del progetto.

Spazio di confronto e ascolto

"UNA Young nasce da un impegno che il Consiglio Direttivo

aveva preso all'inizio del mandato: creare uno spazio concreto di confronto e partecipazione per le nuove generazioni della comunicazione", ha dichiarato Davide Arduini, presidente di UNA. "Siamo felici di aver dato oggi forma a questo progetto, che vuole essere innanzitutto un'occasione di ascolto e dialogo. Crediamo infatti che il contributo dei giovani professionisti possa arricchire il lavoro dell'associazione e portare nuove prospettive sul presente e sul futuro del nostro settore". "Con questo progetto vogliamo creare un canale di ascolto e confronto concreto con le nuove generazioni, dando loro la possibilità di portare all'interno di UNA il proprio punto di vista, le proprie competenze e le proprie idee", ha commentato Alberto Gange, consigliere di UNA con delega ai giovani. "L'obiettivo è costruire un dialogo continuativo, che non si limiti a fotografare i cambiamenti del settore, ma che permetta ai giovani professionisti di contribuire attivamente alla costruzione del suo futuro". "UNA Young nasce dalla volontà delle nuove generazioni di avere un ruolo attivo all'interno dell'associazione nell'evoluzione della nostra Industry", ha dichiarato Gaia Zavoli, coordinatrice generale di UNA Young. "Siamo quindi davvero felici che questo nuovo progetto rappresenti oggi uno spazio in cui poter portare idee, energie e punti di vista, confrontandoci e lavorando insieme alle altre generazioni. Vogliamo metterci in gioco, costruire nuove occasioni di dialogo e collaborare per contribuire a una comunicazione sempre più aperta e consapevole".



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

P.A. In partenza il bando della Calabria da 95 milioni di euro per servizi di marketing territoriale e campagne multicanale; l'alert di UNA per la massima trasparenza

Dopo che il precedente analogo appalto aveva visto la vittoria di Ryanair, l'associazione di cui è presidente Davide Arduini invita a riflettere sul decorso di quello in arrivo

di **Vittorio Parazzoli**

In vista della scadenza del precedente analogo appalto triennale, che aveva avuto il suo esito a metà febbraio 2024, la Regione Calabria sta preparando il nuovo bando per la stipula di un accordo quadro con più operatori, avente come oggetto i servizi di ideazione, sviluppo e gestione di campagne di marketing digitale e territoriale turistico per la promozione della 'Destinazione Calabria'. Per questo ha già emesso un avviso di pre-informazione che ricalca i contenuti di quello del 2023 - con possibile proroga però fino a ulteriori 12 mesi, senza incremento del massimale - con 3 lotti geografici del valore complessivo di 95.000.000 di euro (contro i 47 della volta precedente quando la procedura ne prevedeva 3): il primo concerne l'Italia e ha un valore di 40 milioni; il secondo, relativo all'Europa, ne vale 50, mentre il terzo, per l'Area intercontinentale, ne vale 5. E' bene sottolineare che il documento spiega: "La

Regione Calabria intende acquisire servizi specialistici di ideazione, pianificazione, produzione, gestione, monitoraggio e rendicontazione di campagne di marketing territoriale digitale, anche integrate con azioni offline. Le attività dovranno essere differenziate in funzione dei pubblici, dei canali di comunicazione e delle caratteristiche dei rispettivi bacini geografici. La procedura è finalizzata ad accrescere la visibilità e la reputazione della 'Destinazione Calabria', consolidare il brand 'Calabria Straordinaria', raggiungere nuovi pubblici e orientare i potenziali viaggiatori verso il territorio regionale. L'efficacia delle campagne dovrà essere verificabile attraverso indicatori quantitativi, sistemi di monitoraggio e analisi dei risultati".

Requisiti

Tra i principali requisiti richiesti per partecipare alla gara con possibilità di competere per tutti i 3 lotti, c'è quello di avere una "esperienza, maturata negli ultimi dieci anni, nella realizzazione di almeno tre campagne di marketing territoriale di portata regionale o nazionale, svolte mediante diversi strumenti e canali media; e la realizzazione, tra le predette campagne, di almeno una campagna di importo non inferiore a 400.000 euro. Resta sempre valido che gli appalti verranno suddivisi tra i primi 3 classificati in ogni lotto, con distribuzione del valore tra il 65% al primo classificato, 25% al secondo e 10% al terzo". Queste specifiche sono importanti perché è evidente che il profilo degli operatori interessati è quello di agenzie e centri media, anche se non esclude



DAVIDE ARDUINI



che possano essere anche vettori aerei. È quindi probabilmente legittimo che anche questi ultimi possano partecipare al bando: nella precedente procedura, avevano partecipato, infatti, sia operatori professionali sia compagnie aeree, ma grande stupore aveva suscitato il fatto che a risultare prima in tutti precedenti 4 lotti sia stata Ryanair che, se non l'unica, è quella di sicuro che usa di più gli scali calabresi per le sue rotte italiane e internazionali. Tra l'altro - secondo quanto ci risulta - l'aggiudicazione avvenne con il massimo dei punteggi cumulato raggiungibile, cui contribuì evidentemente un'offerta economica bassissima (si dice l'1%) che alza ovviamente il punteggio economico, che pesa 20 punti. Proprio per questo, il presidente di UNA Davide Arduini, sollecitato sull'argomento, aveva sottolineato come "la sorpresa, ovviamente nasca dal fatto che un obiettivo di promozione turistica richiede una strategia di comunicazione e una pianificazione media ottimizzata rispetto ai target di riferimento, pane quotidiano delle agenzie di comunicazione". Ma inevitabilmente era un commento a gara conclusa; per questo ora gli abbiamo chiesto una presa di posizione che preceda appunto l'avvio della gara.

La posizione dell'associazione

"La nostra preoccupazione non riguarda la Regione Calabria in sé,

ma un principio: la comunicazione non è una commodity. Quando si promuove una destinazione turistica, il valore nasce dalle competenze, dalla strategia e dalla creatività delle agenzie. Qualsiasi modello di gara dovrebbe mettere questi elementi al centro, soprattutto quando parliamo di investimenti pubblici di questa portata. È assolutamente positivo che la Regione Calabria continui a investire con determinazione nella promozione del proprio territorio. La valorizzazione delle destinazioni italiane è un obiettivo strategico che UNA sostiene da sempre, perché turismo, reputazione e attrattività sono fattori fondamentali di sviluppo economico e sociale. Come associazione che rappresenta le aziende della comunicazione italiane, non possiamo non rilevare alcune criticità nell'impostazione di questa gara. Già nel 2024 avevamo espresso la nostra sorpresa quando la promozione 'Destinazione Calabria' venne affidata a una compagnia aerea. In quell'occasione sottolineammo come la comunicazione territoriale non potesse essere confusa con la semplice disponibilità di canali distributivi o di visibilità commerciale. Costruire il posizionamento di una destinazione richiede strategie, competenze di branding, pianificazione media, produzione di contenuti, analisi dei pubblici e capacità di misurare i risultati. È esattamente il lavoro che svolgono le agenzie di

comunicazione. Oggi ci troviamo di fronte a una situazione diversa, ma che continua a sollevare interrogativi. La gara riconosce correttamente il ruolo di operatori specializzati nel marketing territoriale e nella comunicazione, ma introduce un meccanismo che prevede la selezione di tre soggetti per ciascun lotto, con una distribuzione percentuale delle assegnazioni predeterminata in base alla posizione in graduatoria. È una scelta legittima dal punto di vista amministrativo, ma che ci porta a riflettere sul valore che viene attribuito alle competenze distintive delle agenzie. La comunicazione non è una fornitura standardizzata. Non è una commodity. Le differenze tra un'agenzia e l'altra rappresentano spesso il principale fattore di successo di un progetto. Visione strategica, creatività, capacità di interpretare i mercati, esperienza internazionale, competenze digitali e conoscenza dei diversi pubblici non sono elementi intercambiabili".

Serve flessibilità

"Per questo ci chiediamo se un sistema basato principalmente sulla graduatoria e sulla conseguente ripartizione percentuale delle attività sia davvero il modello più efficace per valorizzare le specificità professionali necessarie a promuovere una destinazione complessa e articolata come la Calabria. L'esperienza ci insegna che il primo classificato non

è necessariamente la soluzione migliore per ogni singola esigenza. In molte gare pubbliche accade che il secondo o il terzo classificato possiedano competenze particolarmente forti su determinati mercati, segmenti di pubblico o progettualità specifiche. Una maggiore flessibilità nell'assegnazione delle attività potrebbe consentire di mettere a sistema il meglio delle competenze disponibili. Il tema, quindi, non riguarda una singola gara o una singola amministrazione. Riguarda il modo in cui il nostro Paese considera la comunicazione. Se la comunicazione viene vista come una leva strategica di sviluppo, allora i criteri di affidamento devono essere costruiti per valorizzare al massimo la qualità delle idee, delle strategie e delle professionalità coinvolte".

Valutare il ROI

"Parliamo di una gara dal valore potenziale di 95 milioni di euro. Quando vengono investite risorse pubbliche di questa entità, il dibattito non dovrebbe limitarsi alla correttezza formale delle procedure. Dovrebbe interrogarsi soprattutto sulla capacità di generare il massimo ritorno per il territorio, per gli operatori turistici e per i cittadini. È esattamente per questo motivo che UNA ha dedicato anni di lavoro al tema delle gare pubbliche, arrivando alla pubblicazione del Libro Verde sulla comunicazione. Non per criticare le amministrazioni, ma per offrire strumenti e criteri che rendano le procedure più aderenti alle caratteristiche di un settore nel quale il valore si genera attraverso competenze, creatività, innovazione e capacità di costruire relazioni. La nostra posizione resta quindi la stessa di allora: massimo rispetto per l'autonomia delle amministrazioni pubbliche, ma anche la convinzione che la comunicazione meriti di essere valutata e affidata innanzitutto sulla base delle competenze e della qualità progettuale. Su questi temi UNA è, come sempre, disponibile a un confronto aperto e costruttivo con la Regione Calabria e con tutte le istituzioni, nell'interesse comune di rendere la comunicazione pubblica sempre più efficace, trasparente e orientata ai risultati".

Mercato PLAI: tre nuovi investimenti in area AI e BtoB food-data; in tre anni, oltre 1.600 realtà analizzate

L'hub di Mondadori dedicato allo sviluppo di progetti innovativi ha fatto il punto su tre anni di attività e presentato la ricerca di PwC Italia sul rapporto tra editoria e AI

di **Davide Sechi**

P LAI, hub del Gruppo Mondadori dedicato allo scouting e allo sviluppo di startup ad alto tasso di innovazione, ha presentato il 29 settembre a Milano i risultati ottenuti in tre anni di attività e annunciato i nuovi progetti. In questo periodo la società ha valutato oltre 1.600 startup e investito in circa 20 realtà, e con investimenti per 5 milioni di euro (fino a oggi) considerando risorse, aumenti di capitale e supporto alle startup. Oggi si pone non più come acceleratore di startup ma come un centro di open innovation e costruzione di partnership strategiche. A raccontare questa trasformazione sono stati Antonio Porro, amministratore delegato del Gruppo Mondadori, e Stefano Argiolas, amministratore delegato di PLAI e chief AI officer del Gruppo Mondadori, insieme all'amministratore delegato di Mondadori Digital e chief innovation officer di Gruppo Mondadori Andrea Santagata. Il patrimonio di conoscenze accumulato nei tre anni diventa base per una fase più operativa, nella



quale startup e Gruppo possono sviluppare insieme PoC, progetti di co-sviluppo e applicazioni concrete.

Nuove iniziative

La nuova direzione trova una prima rappresentazione nelle tre startup che entrano nel perimetro: Hi Twin, che utilizza l'AI per creare modelli virtuali degli utenti e testare messaggi e campagne; Tuduu, infrastruttura B2B che connette dati, nutrizione, food ed e-commerce; Wordlift, piattaforma che organizza i dati dei brand per renderne prodotti e contenuti più comprensibili

li a motori di ricerca e assistenti AI. Il passaggio dall'esplorazione all'applicazione è già visibile anche dentro Mondadori, con progetti come il modello predittivo per la gestione delle ristampe, il Tutor AI per l'Education, Studenti+ e Good Choice di GialloZafferano. Un'evoluzione che trova riscontro anche nella ricerca PwC Italia-PLAI presentata durante l'evento: il 39% delle imprese editoriali italiane utilizza almeno una tecnologia di AI, contro il 16% della media delle imprese italiane. E nel Gruppo Mondadori l'88% degli intervistati indica l'automazione dei processi

come una delle applicazioni più promettenti nei prossimi dodici mesi, seguita dall'analisi avanzata dei dati al 63%. Il messaggio della conferenza è quindi netto: l'AI non è più soltanto una tecnologia da osservare, ma un terreno sul quale sperimentare nuovi modelli, processi e opportunità di business.

Dall'AI agli agenti, dove si sposta il vero valore

L'intelligenza artificiale sta lasciando il territorio della sperimentazione per entrare nei processi aziendali. Il passaggio più signifi-



cativo, secondo Matteo Flora, imprenditore, docente universitario e keynote panelist e divulgatore è quello dal chatbot all'agente: non più un sistema a cui porre una domanda per ottenere una risposta, ma un 'collega digitale' capace di utilizzare strumenti, concatenare operazioni e portare a termine attività complesse con un intervento umano sempre più ridotto. La vera misura del cambiamento diventa quindi la durata del lavoro che un agente riesce a completare autonomamente. Non serve una superintelligenza: una quantità elevata di agenti relativamente semplici, capaci di interagire e coordinarsi, può produrre risultati molto più complessi. È il fenomeno degli 'sciami', nel quale l'intelligenza emerge dall'interazione tra i singoli sistemi. Da qui la necessità di spostare l'attenzione dal modello al contesto nel quale opera. "Il valore - sostiene Flora - non è nel chatbot, facilmente replicabile, ma nella capacità di sottrarre realmente ore di lavoro umano completando un'attività dall'inizio alla fine".

Editoria e AI

Il settore editoriale è tra quel-

li maggiormente investiti dall'AI: quasi il 40% delle imprese utilizza queste tecnologie, contro il 16% della media degli altri settori. Nel mondo dei libri, anche una previsione può fare la differenza tra una vendita persa e un magazzino sovraccarico. È da qui che nasce il progetto sviluppato da Mondadori Libri con la startup Olivia, avviato nel 2024 e integrato nei sistemi aziendali nell'ottobre 2025. Il modello analizza circa 22 mila titoli con più di dodici mesi di vita e restituisce il fabbisogno previsto per i successivi dodici mesi, mese per mese. La decisione sulla ristampa resta alle persone, che integrano la previsione con costi, caratteristiche del prodotto e dinamiche commerciali. Un'altra applicazione è quella di Mondadori Education, che dentro la piattaforma Scuola ha costruito un tutor AI ancorato ai propri contenuti. Il modello, sviluppato con l'Università di Bologna, integra principi pedagogici come scaffolding e carico cognitivo. L'obiettivo è trasformare il libro da prodotto statico a servizio, offrendo ai docenti supporto nella pianificazione e nella

creazione di materiali e agli studenti strumenti per comprensione e autovalutazione.

L'AI è già nel business

"L'AI è già dentro il business" afferma Antonio Porro. Intervenire con l'AI su tirature e frequenza delle ristampe "significa ridurre i casi in cui un libro non è disponibile e quindi perdiamo una vendita, ma anche consumare meno carta, spendere meno per la stampa e ridurre i costi di macerazione e magazzino. Sono effetti indiretti che si traducono in maggiore fatturato e marginalità. Nella scolastica, invece, se un insegnante riconosce la qualità degli agenti di AI al servizio di docenti e studenti, può scegliere l'anno successivo un libro che ne utilizza le potenzialità. È difficile quantificare esattamente il valore dell'AI rispetto ad altri fattori, come la bravura dell'autore o la capacità di promozione, ma l'intelligenza artificiale dà una spinta a tutte queste capacità". Allargando lo sguardo al modello di business, "nel mondo dei libri il tema è il modello misto: capire come modificare organizzazione e competenze per fare lavo-

rare le persone al servizio dell'innovazione e del controllo". Ma se l'AI entra nei processi, ancora tabù resta quello della scrittura: "Non abbiamo prodotto né pubblicato libri costruiti attraverso l'intelligenza artificiale. Stiamo osservando ciò che accade anche all'estero e cercando di capire quale sarà il contributo che un autore in carne e ossa potrà trarre dall'AI, rielaborandolo poi con il proprio lavoro. Il problema sarà anche capire come riconoscere un prodotto generato dall'intelligenza artificiale. È una sfida continua: l'AI cercherà di non essere riconoscibile come esecutore o creatore di determinati contenuti, mentre altre AI verranno utilizzate per individuarne l'origine".

Evoluzioni

A tre anni dal lancio, ora PLAI ha l'esigenza di fare un passo in avanti: "Siamo partiti pensando a un modello da acceleratore di startup: dare risorse e competenze per sviluppare soluzioni concrete che potessimo utilizzare. Oggi quel concetto è superato. Parliamo di open innovation costante, con attività ininterrotte, studiando i nuovi modelli e cercando di arrivare rapidamente alla soluzione e al possibile impiego. Tre anni fa trovavamo molti progetti che erano ancora idee di potenziale innovazione; oggi troviamo una gamma esponenziale di soluzioni molto più mature. Anche il meccanismo di selezione deve cambiare: non possiamo avere una finestra di tre mesi una volta all'anno, perché la velocità dell'innovazione non lo consente". Il Gruppo sta anche pensando alla quotazione di Mondadori Digital: "È una delle modalità attraverso le quali pensiamo di poter valorizzare il valore creato dal nostro business digitale. Ma non c'è una scadenza e soprattutto non c'è fretta. Per noi l'IPO sarebbe uno strumento di valorizzazione, non una fonte di finanziamento. Mondadori non ha necessità di reperire risorse finanziarie per investire nel digital o negli altri business. Il progetto resta quindi all'attenzione, ma l'integrazione del digital e le acquisizioni proseguono indipendentemente dalla data in cui eventualmente faremo l'IPO".

Ricerche WFA e Agency Mania Solutions: i brand globali verso modelli di remunerazione basati sugli output anziché sul lavoro

L'intelligenza artificiale accelera il passaggio ai modelli a fee fissa, permettendo alle agenzie di fare di più e più velocemente

di **Elvira Rubini**

I marchi globali si stanno orientando verso una combinazione di modelli di pagamento basati sui risultati e, negli ultimi 15 anni, hanno di fatto abbandonato quelli tradizionali basati sull'ora di lavoro. La nuova release del rapporto quadriennale 'How Brands Define, Scope and Reward Agency Work' redatto da WFA e Agency Mania Solutions rivela che l'utilizzo di questi ultimi è diminuito drasticamente negli ultimi 15 anni, passando dal 54% del 2011 al 19% di oggi, con un calo significativo rispetto al 33% registrato nel 2022 (anno dell'ultima release disponibile della ricerca). Nello stesso periodo, i modelli a tariffa fissa o basati sui risultati sono passati dal 20% al 33%, mentre la remunerazione basata sul lavoro più i risultati sono più che raddoppiati, passando dal 9% al 23%. In prospettiva, l'andamento dei compensi basati sui risultati mostra lo slancio maggiore, in aumento per il 63% degli intervistati, seguiti dai modelli basati sul valore al 46% e dagli approcci a tariffa fissa o basati sui risultati al 36%. Al contrario, il 42% prevede un'ulteriore riduzione degli accordi 'manodopera più rendimento', mentre anche i model-

li a commissione sono destinati a subire una contrazione piuttosto che una crescita. Il rapporto, inoltre, segnala che l'intelligenza artificiale accelererà questo processo, dato che la tecnologia consente alle agenzie di fare di più e più velocemente. I marchi, tuttavia, stanno ancora recuperando terreno: solo il 20% sta già evolvendo i propri modelli commerciali in risposta all'intelligenza artificiale, sebbene il 61% intenda farlo. I risultati si basano sulle risposte di 69 diverse multinazionali, che rappresentano 6 diversi settori industriali e una spesa complessiva globale per il marketing pari a 147 miliardi di dollari. La maggior parte (71%) degli intervistati ricopriva un ruolo nell'ambito degli acquisti di marketing a livello globale.

Meno ore, più valore: il futuro della remunerazione delle agenzie

Per i clienti conta sempre meno quanto tempo e quante persone siano state necessarie per realizzare un progetto. A pesare sono soprattutto qualità, impatto e performance del lavoro. È una trasformazione che l'intelligenza artificiale sta accelerando, permettendo alle agenzie di completare molte attività in tempi più rapidi e rendendo le ore lavorate un indicatore sempre meno rappresentativo del valore prodotto. Lo spiega Laura Forcetti, director of global marketing, sourcing and director marketing services, Asia Pacific di WFA: "I clienti, in ultima analisi, si concentrano sulla qualità, sull'impatto e sulla performance del lavoro, non sul numero di persone o di ore necessarie per realizzarlo. L'AI sta accelerando questa transizione, consentendo alle agenzie di completare molte at-



BRUNO GRALPOIS

LAURA FORCETTI



tività più rapidamente e rendendo il tempo un indicatore sempre meno efficace del valore". Secondo Forcetti, anche la crescente diffusione di modelli ibridi conferma che non esiste un unico sistema adatto a tutte le discipline e a tutti gli incarichi: "Il futuro della remunerazione delle agenzie non consiste nel pagare lo sforzo, ma nel premiare il valore del lavoro, realizzato in modo efficace".

Dal compenso alla relazione tra brand e agenzia

Per la prima volta, lo studio 'How Brands Define, Scope and Reward Agency Work' amplia l'analisi oltre il tema della remunerazione e prende in considerazione l'intero ciclo commerciale della relazione tra brand e agenzie: dal

briefing alla definizione dello scopo, dalle modalità di lavoro alla performance, fino alla valutazione del valore, alla remunerazione e al pagamento. I risultati indicano che la performance di un'agenzia non dipende semplicemente da come viene remunerata. I tre fattori considerati più importanti sono la qualità del briefing, con un punteggio di 5,6 su 6, il rispetto e la fiducia, con 5,2, e la qualità dei feedback, con 5,1. Gli incentivi finanziari si fermano invece a 3,9 su 6. Anche la durata delle relazioni tra clienti e agenzie è aumentata rispetto al 2018. La crescita riguarda i settori creative, production, media e paid social. Proprio quest'ultimo ha registrato l'incremento più marcato: la durata media delle relazioni è passata da due anni a 4,3 anni. "Diventare partner

migliori non è un cambiamento di mentalità, ma un cambiamento operativo", afferma Bruno Gralpois, co-founder & principal di Agency Mania Solutions. "Mentre l'AI trasforma il modo in cui il lavoro viene realizzato e valorizzato, brand e agenzie che sapranno anticipare il cambiamento saranno quelli capaci di costruire chiarezza, definizioni condivise e un dialogo continuo, permettendo a fiducia e modelli commerciali di rafforzarsi a vicenda, anziché compensarsi".

La performance 'pesa' ancora poco

Nonostante le aspettative di una maggiore diffusione futura dei modelli legati ai risultati, la performance-based remuneration (PBR) rappresenta ancora una quota limitata dei compensi delle agenzie. Nella maggior parte delle discipline, tra il 67% e l'80% degli intervistati afferma che la remunerazione basata sulla performance costituisce meno del 20% del compenso complessivo. L'adozione è maggiore nelle attività legate ai media, dove i risultati sono generalmente più facili da misurare rispetto al lavoro creativo e alla produzione. La transizione dai modelli basati sul lavoro impiegato procede a velocità differenti nei diversi settori. I sistemi a forfait o basati sugli output sono prevalenti nel lavoro creativo ad hoc, con il 58%, e nella produzione, con il 61%. In questi ambiti, i deliverable possono infatti essere definiti e valorizzati con maggiore chiarezza. Nel media il quadro è più articolato. I modelli che combinano lavoro e performance rappresentano il 41% degli accordi di media planning, il 34% di quelli di media buying e il 30% degli accordi di paid social. La maggioranza dei brand, il 63% contro il 60% del 2022, non modifica la remunerazione delle agenzie media in funzione dei rebate legati ai volumi. Tra le aziende che effettuano un adeguamento, l'impatto è generalmente contenuto. Il 25% afferma che i rebate compensano meno del 10% dei compensi dell'agenzia, mentre solo il 7% segnala un adeguamento compreso tra il 10% e il 30%.

Uno sguardo globale

Anche a livello geografico emergono differenze. Negli Stati Uniti e in Canada il modello labour/FTE è il più diffuso, con il 38%, seguito dai modelli a forfait o basati sugli output, al 29%, e dai modelli labour-plus-performance, al 21%. In Europa, il modello più diffuso è quello a forfait o basato sugli output, con il 32%. In Asia Pacifico la quota sale al 44%. I modelli contrattuali globali sono invece particolarmente diffusi nelle attività media: vengono utilizzati dal 67% degli intervistati per il media planning e dal 61% per il media buying. Per le relazioni creative integrate e per i rapporti Creative AOR le percentuali sono comprese tra il 49% e il 52%. Il lavoro creativo ad hoc rimane invece prevalentemente gestito a livello locale: il 50% viene regolato attraverso singoli contratti nazionali. La produzione presenta un mix più equilibrato tra approcci globali, regionali e locali.

Valore riconosciuto, si chiede più trasparenza

Il 35% degli intervistati afferma che la gestione delle relazioni con le agenzie è diventata più difficile, mentre solo il 12% ritiene che sia diventata più semplice. Tra gli elementi che caratterizzano questo scenario figurano un numero maggiore di stakeholder, scopi più complessi, tempi più rapidi e aspettative crescenti in materia di dati, tecnologia, integrazione e trasparenza. Il rapporto tra valore percepito e trasparenza sui costi presenta infine un divario significativo. L'89% dei brand ritiene di ottenere valore per il denaro investito nelle proprie agenzie, ma solo il 48% dichiara di avere sufficiente trasparenza sui costi e sulla redditività delle agenzie. Il quadro che emerge dallo studio è quindi quello di un mercato nel quale i modelli di remunerazione stanno gradualmente evolvendo, mentre la relazione tra brand e agenzia assume un peso crescente. Qualità del briefing, fiducia e feedback risultano infatti più strettamente associati alla performance rispetto agli incentivi finanziari, mentre l'AI contribuisce a rendere il tempo impiegato un indicatore sempre meno rappresentativo del valore del lavoro.

Industry Hearts United debutta a 'Villa Futura'; Emanuele Giraldi: "L'integrazione spinge il business, il 2026 chiuderà con una crescita a doppia cifra"

Presentata la ricerca 'Human after all'; in occasione della nuova edizione del format, il managing director dell'agenzia di Omnicom ne ha spiegato le prospettive

di **Vittorio Parazzoli**



C'è un'età in cui gli italiani, oggi, cominciano a preoccuparsi di invecchiare. Non è a 60 anni, né a 50. È a 30. Da lì in poi, però, succede qualcosa di inatteso: più passano gli anni, meno le persone si sentono vecchie. È il cuore del paradosso raccontato da 'Human After All', la ricerca firmata Hearts United - la nuova agenzia media globale nata dall'unione dei due network Hearts & Science e Mediahub, parte di Omnicom Media - presentata in occasione di 'Villa Futura', il format proprietario dedicato ai grandi cambiamenti culturali, che si è tenuto a metà settembre e quest'anno ha come partner Ciaopeople, Seedtag e TikTok. Emanuele Giraldi, managing director di Hearts United, si è dichiarato molto soddisfatto del processo di integrazione che si sta completando tra la sigla di Omnicom e quella che era di

IPG perché l'offerta può beneficiare della sinergia tra l'approccio digitale che caratterizza la prima e quello più 'creativo' della seconda, con risultati che si riscontrano già a livello internazionale e interno, dove verrà raggiunta una crescita a doppia cifra del fatturato.

Trent'anni: l'età in cui il tempo comincia a pesare

Non è il corpo a cambiare, a trent'anni. È lo sguardo sul futuro. Il 26% degli italiani colloca proprio tra i 25 e i 34 anni il momento in cui ha iniziato a pensare al proprio invecchiamento; la fascia più numerosa in assoluto. Ma per il 13% questa consapevolezza arriva ancora prima, già prima dei 25 anni. In totale, più della metà degli italiani (51%) dichiara di pensare al proprio invecchiamento 'alme-

no qualche volta'. Il dato suggerisce una lettura che va oltre la dimensione biologica e chiama in causa anche le aspettative associate alle diverse età della vita. Carriere meno lineari, autonomia economica più tardiva e percorsi familiari meno prevedibili si confrontano infatti con modelli sociali che continuano spesso a indicare ciò che, a una determinata età, dovremmo avere già raggiunto. Il risultato può essere la sensazione di essere 'in ritardo' rispetto alle tappe tradizionalmente associate alla vita adulta, una pressione a cui contribuisce anche il confronto con modelli di successo e realizzazione personale veicolati dai social. L'invecchiamento diventa così anche una questione di percezione: non soltanto quanti anni abbiamo, ma dove sentiamo di essere rispetto alle aspettative che associamo a

quell'età. "Il dato più interessante non è soltanto la distanza tra età anagrafica ed età percepita, ma ciò che questa distanza racconta della società in cui viviamo - ha commentato Silvia Leonzi, professoressa ordinaria di Sociologia dei processi culturali e comunicativi alla Sapienza Università di Roma -. Le età della vita non sono mai state definite esclusivamente dalla biologia: sono anche costruzioni sociali, associate ad aspettative, ruoli e passaggi che ci dicono quali sono gli obiettivi che dovremmo aver raggiunto in una determinata fase della nostra esistenza. Oggi queste traiettorie sono diventate molto meno lineari e molto più fluide. A trent'anni ci si può sentire già in ritardo rispetto a modelli di realizzazione personale e professionale che continuano a esercitare una forte pressione; dopo



EMANUELE GIRALDI

i sessanta, al contrario, si possono avere davanti molti anni di vita attiva, relazioni, progetti e nuove esperienze, senza riconoscersi affatto nell'immagine tradizionale della vecchiaia. È questa distanza crescente tra età anagrafica, aspettative sociali ed esperienza individuale a rendere sempre meno sufficienti le categorie con cui abbiamo tradizionalmente raccontato le diverse fasi della vita e le generazioni".

Il nuovo paradosso dell'età

La ricerca mette a fuoco due dimensioni che possono convivere nella stessa persona: la consapevolezza dell'invecchiamento e la percezione soggettiva della propria età. Da un lato ci sono i 'Mindful', come la ricerca definisce quel 51% di italiani che dichiara di pensare, almeno ogni tanto, al proprio invecchiamento.

Dall'altro emerge il fenomeno degli 'Ageless': quel 49% che, indipendentemente dall'età anagrafica, dichiara di sentirsi più giovane degli anni che ha. Ed è proprio la possibile convivenza di queste due dimensioni a far emergere uno dei paradossi più interessanti della ricerca: pensare all'invecchiamento non significa necessariamente sentirsi vecchi. La consapevolezza del tempo che passa attraverso le generazioni, pur concentrandosi maggiormente tra i 45 e i 64 anni e tra le donne. Allo stesso tempo, la percezione di sentirsi più giovani della propria età, anziché diminuire, cresce con gli anni: riguarda il 22% dei 18-24enni, il 37% dei 25-34enni, supera la metà già tra i 35-44enni (58%) e raggiunge il 62% tra gli over 65. Con l'avanzare dell'età cresce quindi la distanza tra gli anni indicati dalla carta d'iden-

tità e quelli che sentiamo di avere, mettendo progressivamente in discussione stereotipi e modelli sociali tradizionalmente associati all'età.

La paura non è la prima reazione

Ma cosa accade quando diventiamo consapevoli dell'invecchiamento? La prima reazione non è necessariamente la paura. Tra i 'Mindful', il 41% considera l'invecchiamento semplicemente parte naturale della vita, mentre il 19% dichiara che questa presa di coscienza gli ha fatto paura. Un sentimento particolarmente forte tra i 25-34enni, la fascia in cui più frequentemente si colloca la prima presa di coscienza dell'invecchiamento. Per una parte degli italiani, invece, prendere coscienza dell'età che avanza porta a ripensare il rapporto con sé stessi e con il proprio tempo: il 15% sente la necessità di gestire meglio tempo ed energie e il 13% di iniziare a prendersi maggiormente cura di sé. L'invecchiamento, quindi, non viene vissuto soltanto come perdita o minaccia, ma anche come un passaggio che porta a ridefinire priorità, energie e attenzione verso sé stessi. Il concetto di 'longevity', inoltre, è più vissuto che conosciuto. Solo il 14% degli italiani dichiara di conoscere bene il significato della parola 'longevity'. Eppure, quando si passa dal termine al suo significato concreto, emerge un'idea della longevità già profondamente presente nella vita quotidiana: per il 51% vivere meglio e più a lungo significa costruire giorno dopo giorno il proprio benessere, attraverso relazioni, qualità del sonno, movimento, alimentazione, benessere mentale e senso della vita. Tecnologia e innovazione occupano invece uno spazio più contenuto nell'immaginario spontaneo: il 10% associa la longevità al monitoraggio del corpo attraverso dati e tecnologia e solo il 6% ai progressi della medicina.

Brand, cosa cambia

Il nuovo rapporto con il tempo si riflette anche nelle aspettative verso i brand. Il 31% de-

gli italiani si sente più vicino a marche capaci di evolvere insieme ai bisogni delle diverse fasi della vita; il 29% premia chi è in sintonia con il presente; il 22% apprezza chi innova senza complicare. Le persone chiedono soprattutto prodotti "più utili, semplici e adatti alla vita reale" (27%) - non promesse di eterna giovinezza. L'età anagrafica, insomma, non basta più a spiegare chi siamo. E nemmeno a orientare chi comunica. "Per anni abbiamo usato l'età anagrafica come una categoria utile per descrivere le persone e interpretare la società - spiega Giraldi -. Oggi ci accorgiamo che non basta più. 'Human After All' nasce da questa consapevolezza e da una domanda semplice: che cosa significa oggi vivere più a lungo? La ricerca ci dà una risposta chiara: la longevità non sta cambiando soltanto il numero degli anni che viviamo, sta cambiando il significato del tempo. Pensiamo all'invecchiamento sempre prima, ma con il passare degli anni continuiamo a sentirci sempre più giovani: un cambiamento che modifica il modo in cui costruiamo relazioni, prendiamo decisioni, immaginiamo il futuro e attribuiamo valore alle diverse fasi della vita. Abbiamo scelto questo titolo perché, in un'epoca in cui scienza, tecnologia e intelligenza artificiale ridefiniscono le possibilità della longevità, gli italiani continuano ad attribuirne il significato soprattutto a elementi profondamente umani: relazioni, equilibrio, prevenzione, qualità della vita. Comprendere questo cambiamento significa comprendere meglio la società contemporanea. Le marche quindi devono tener presente questo nuovo contesto sia dal punto di vista comunicativo che di pianificazione, perché tutti i consueti canoni sociodemografici vengono messi in discussione: questo, sia che intendano avere un approccio 'verticale' stando nello 'spirito del tempo', sia che abbiano un approccio evergreen che le porta a dialogare in modo 'orizzontale' con tutte le fasce anagrafiche".

L'intervista Athletics Mind, quando la performance parte dalla testa

Andrea Ranocchia ha fondato una piattaforma che, sulla base dell'esperienza degli atleti, porta psicologia, nutrizione e confronto al centro della preparazione sportiva, con un approccio 'Human First'

di **Davide Sechi**

La performance non si allena soltanto in palestra, sul campo o in piscina. Sempre più spesso la partita decisiva si gioca anche nella testa. Da questa consapevolezza nasce Athletics Mind, piattaforma digitale pensata per rendere il supporto psicologico e nutrizionale accessibile agli sportivi di ogni livello. Un progetto 'dagli atleti per gli atleti', fondato dall'ex calciatore Andrea Ranocchia insieme a un network di professionisti specializzati. Ne parliamo con il responsabile Andrea Ranocchia.

Athletics Mind nasce da un'esperienza vissuta in prima persona nel calcio professionistico: come ha capito che, accanto alla preparazione fisica, serviva uno spazio per la mente?

A dire il vero, se ci avessi pensato prima, probabilmente la mia vita e la mia carriera sarebbero state diverse. Penso soprattutto a quando ero giovanissimo, già a 12 o 13 anni. A quell'età, chi inizia un'attività sportiva si trova ad affrontare molte pressioni e diffi-



ANDREA RANOCCHIA

coltà, senza avere ancora gli strumenti per gestirli. Se avessi conosciuto prima alcune delle persone che mi hanno dato supporto durante la carriera, avrei avuto gli strumenti necessari per superarle. Per molto tempo si è pensato che a 12 o 13 anni fosse sufficiente lasciare i ragazzi divertire. In realtà le pressioni possono essere notevoli e spesso chi sta intorno a loro non se ne accorge. Oggi, per fortuna, qualcosa sta cambiando.

Quanto incidono le pressioni dell'allenatore, degli

avversari e della famiglia sulla crescita di un giovane atleta?

Fin da giovani si allenano la parte atletica e quella tecnico-tattica, ma esistono anche le pressioni che arrivano dall'allenatore, dall'avversario e dai genitori. Molti ragazzi non riescono a gestirle e avere un supporto, con psicologi specializzati nello sport, permette di comprendere tante situazioni e offre un sostegno nei momenti più delicati: durante un infortunio, quando un allenatore non fa giocare, quando si entra in una fase negativa e non si ri-

esce più a vivere lo sport con la stessa serenità e divertimento. L'idea di Athletics Mind nasce dalla mia esperienza. Con la nascita del progetto ho pensato che potesse essere utile a tanti ragazzi, anche per evitare di perdere talenti che magari non riescono a gestire alcuni momenti della propria vita sportiva.

In un mondo sportivo dominato da risultati, classifiche e performance, come si supera il pregiudizio secondo cui chiedere

aiuto significa essere più deboli?

Esiste ancora il pregiudizio secondo cui chiedere aiuto significhi essere malati o avere una condizione che non si può risolvere. Purtroppo esiste ancora una certa chiusura, ma negli ultimi tempi molti sportivi di alto livello ne parlano apertamente e contribuiscono a cambiare la percezione. Se un ragazzo vede che atleti come Djokovic, Sinner o Kimi Antonelli affrontano un percorso di questo tipo, può pensare: "Se lo fanno i grandi sportivi, perché dovrei vergognarmi di iniziare un percorso che può aiutarmi?". Spero che la direzione sia sempre più questa. Quando parlo con i ragazzi, faccio spesso una domanda: quante volte alla settimana allenate la tecnica e la tattica? Quante volte allenate la parte atletica? Mi rispondono sei o sette ore, tutti i giorni, con allenamenti e preparazione fisica. Poi chiedo: quanto allenate la vostra testa? E spesso non arriva una risposta, perché nessuno lo fa. La testa è quella che ci fa muovere, prendere decisioni e gestire tanti momenti della vita personale e sportiva. Lo sportivo e l'essere umano che c'è dietro sono collegati. Se una persona ha timori o problemi, li riversa nello sport; viceversa, se lo sportivo non riesce a rendere, non si diverte, non sta bene o attraversa un momento difficile, può riversare tutto nella vita personale. Di conseguenza, anche le persone vicine all'atleta possono vivere momenti di difficoltà.

Come funziona il percorso proposto da Athletics Mind?

Il fatto che il servizio sia online è molto importante, perché gli sportivi sono sempre in movimento: possono giocare a due chilometri da casa, in un'altra regione o in un'altra nazione. Averne la possibilità di fare una seduta online quando si prova ansia o non si sta bene, oppure dopo una partita andata male, durante un momento di difficoltà o nel corso di un infortunio, semplifica molto l'accesso al supporto. Naturalmente la privacy è fondamentale, perché si trattano aspetti personali e dobbiamo rispettare norme molto stringenti. Il funziona-

mento è semplice: ci si collega alla nostra app, si effettua il login e si compila un questionario che consente di indirizzare la persona, in base alle necessità, allo sport praticato e all'età, verso il professionista più adatto, che può occuparsi di nutrizione, psicologia o di entrambi gli aspetti. Dopo un primo incontro conoscitivo, indirizziamo l'atleta verso il professionista e da quel momento può fissare gli appuntamenti direttamente all'interno dell'app e iniziare il proprio percorso. Noi forniamo il servizio attraverso i professionisti presenti nella rete, creando per loro opportunità di lavoro, mentre dall'altra parte c'è il consumatore finale, che può essere un atleta, un club, un allenatore o una delle altre figure che ruotano intorno allo sport. Tutti possono usufruire del servizio ovunque si trovino.

Avete parlato della resistenza culturale che ancora accompagna il tema del benessere mentale nello sport. Athletics Mind si rivolge anche a non professionisti e semi-professionisti? Quanto sta crescendo la cultura che state promuovendo in queste categorie?

Il nostro obiettivo è sensibilizzare su tutti questi aspetti, dalla ragazza o dal ragazzo preadolescente che inizia a praticare sport fino alla fase successiva alla carriera di un atleta professionista o non professionista. Già da giovanissimi emergono competitività, difficoltà legate alla sconfitta, momenti in cui l'allenatore non fa giocare oppure situazioni che possono essere vissute male. Noi vogliamo offrire un supporto a quel target, ma anche agli atleti professionisti e a tutti i non professionisti. Le pressioni del professionista sono sicuramente enormi rispetto a quelle di un ragazzo che sta iniziando a praticare sport, ma anche chi pratica uno sport a livello amatoriale, senza ambizioni professionistiche, può avere pressioni e momenti di difficoltà. È normale, perché fa parte dell'essere umano e della crescita di un ragazzo. Il nostro target comprende quin-

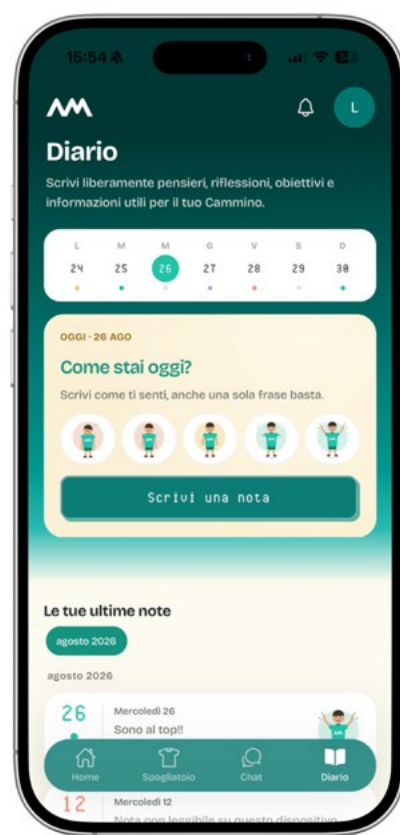
di professionisti, non professionisti e tutte le persone che ruotano intorno alla vita di uno sportivo. Anche le famiglie ci stanno contattando molto per aiutare i figli in difficoltà. Il nostro obiettivo è offrire supporto per migliorare la vita personale e sportiva di chi pratica sport e di tutte le persone che gli stanno vicino: il figlio, il nipote, il fratello, la sorella e così via».

La vostra attività coinvolge anche sportivi molto importanti e conosciuti, come Massimo Ambrosini, Andrea Pirlo, Filippo Magnini, Fabio Fognini e Alessandro Bastoni. Che ruolo hanno all'interno di Athletics Mind?

Hanno creduto subito nel progetto e sono stati i primi a investire nell'iniziativa. Da sportivi hanno vissuto in prima persona momenti nei quali hanno sentito il bisogno di un supporto e hanno riconosciuto quella necessità. Avere figure così importanti all'interno della società è significativo perché possono raccontare il loro punto di vista e contribuire alla divulgazione molto più di quanto potrei fare da solo. Il fatto che il progetto sia piaciuto al punto da spingerli a entrare a far parte è per me motivo d'orgoglio, e per Athletics Mind è importante. Mi auguro che nei prossimi anni lo diventi anche per tutte le persone che ruotano intorno allo sport e che possono usufruire del nostro servizio e trarne beneficio.

Dopo l'applicazione e la rete di professionisti, quali saranno i prossimi passi di Athletics Mind e come si svilupperà la cultura sportiva quando equilibrio mentale, alimentazione e performance saranno considerati parte della stessa preparazione?

Mi auguro che nei prossimi anni possiamo portare avanti un percorso che in Italia, dal punto di vista di questi supporti e con



una logica di community: una grande community online focalizzata esclusivamente sullo sport e sugli sportivi non esiste in questo momento e noi siamo i primi a concentrarci su questo ambito. Mi auguro che Athletics Mind possa diventare un punto di riferimento. Siamo un'azienda e dobbiamo essere sostenibili, ma allo stesso tempo spero che possiamo influire positivamente sulle nuove generazioni, sui ragazzi, sugli sportivi, su tutte le persone che ruotano intorno al mondo dello sport, che in Italia sono moltissime, sull'ambiente sportivo e, di conseguenza, anche su quello sociale e sulla vita quotidiana. Quando si crea benessere, tutta la comunità ne trae beneficio. È il mio augurio ed è il nostro obiettivo. Parlando con tanti genitori, mi capita di sentire racconti di ragazzi che prima delle partite vanno in difficoltà, che dopo una sconfitta non parlano per uno o due giorni, oppure che dopo un infortunio hanno paura di non tornare più come prima. Se aiutiamo questi ragazzi dal punto di vista mentale e nutrizionale, possiamo probabilmente aiutare anche tante famiglie e tante persone che ruotano intorno allo sport. È il motivo per cui ho fondato Athletics Mind.

Visioni Intelligenza artificiale, la sovranità dipende da localizzazione e controllo



di **Jurgen Hofkens, CTO e VP solutions engineering EMEA/LATAM, NetApp**

Il governo delle nuove tecnologie è legato al luogo in cui risiedono, ma anche e soprattutto alla capacità di gestire dati e modelli tra ambienti diversi

Il dibattito sull'AI sovrana viene spesso ricondotto alla geografia: se i dati restano entro un confine nazionale o in una specifica regione cloud, si presume che siano sotto controllo. La localizzazione rappresenta certamente un requisito importante, soprattutto per le organizzazioni soggette a normative stringenti. Ma, con la crescente distribuzione dei workload AI, non basta più. Un'azienda può avere bisogno di addestrare un modello in un ambiente, eseguirne l'inferenza in un altro e conserva-

re i dati più sensibili on-premise. La sovranità, quindi, non coincide soltanto con il luogo in cui risiedono le informazioni. Riguarda soprattutto la possibilità di decidere dove archiviare i dati, dove elaborarli e quali componenti trasferire tra ambienti diversi, mantenendo governance, sicurezza e conformità.

La sovranità va oltre la geografia

La localizzazione dei dati rimane un elemento fondamentale, so-

prattutto per le organizzazioni che operano in settori regolamentati e devono rispettare requisiti rigorosi in materia di archiviazione, accesso e gestione delle informazioni. Tuttavia, ridurre la sovranità a una sola questione geografica rischia di introdurre nuove limitazioni proprio nel momento in cui i workload AI diventano sempre più distribuiti. Nella pratica, le aziende devono poter eseguire i propri carichi di lavoro AI nell'ambiente più adatto alle diverse esigenze: adde-

strare i modelli in un'infrastruttura, svolgere l'inferenza in un'altra e mantenere on-premise i dati più sensibili. In uno scenario simile, la sovranità non coincide semplicemente con il luogo in cui risiedono le informazioni, ma con la possibilità di decidere, e mantenere il controllo, su dove vengono archiviati i dati, dove avviene l'elaborazione e quali elementi possono essere trasferiti tra ambienti diversi, senza compromettere governance, sicurezza e conformità. La vera so-



JURGEN HOFKENS

verità include la capacità di spostare i dati in modo intelligente. Un'azienda potrebbe dover addestrare un modello in un ambiente, eseguire l'inferenza in un altro, più vicino alle esigenze del business, e mantenere i dataset di maggior valore sotto uno stretto controllo locale. Quando si tratta di spostare dati e workload tra ambienti diversi, però, la questione diventa più complessa. Se dipendono da servizi nativi, trasferirli può essere difficile o, in alcuni casi, impossibile. Per questo, la mobilità non può essere solo dichiarata: deve essere progettata e dimostrata. Senza questa capacità, la sovranità rischia rapidamente di trasformarsi in un ul-

teriore vincolo. Dati che non possono essere spostati in sicurezza finiscono per limitare l'innovazione; mentre architetture progettate esclusivamente per garantire che i dati restino in un determinato luogo possono rivelarsi inadeguate quando cambiano le esigenze di business, emergono nuove normative o variano i requisiti prestazionali. L'approccio più utile è quindi quello della flessibilità controllata. Le organizzazioni dovrebbero poter decidere dove eseguire un determinato workload in base a performance, costi, rischio e compliance, mantenendo al tempo stesso una visione coerente di dati, modelli e tracciabilità delle

decisioni. In risposta anche a queste esigenze, stanno emergendo in Europa provider neocloud. Progettate specificamente per i workload AI, queste piattaforme si basano su un presupposto diverso rispetto alle architetture cloud tradizionali: le organizzazioni devono poter accedere a infrastrutture di intelligenza artificiale avanzate senza perdere il controllo su dove vengono conservati i dati e su come vengono spostati. La direzione del trasferimento non è il punto centrale: in alcuni casi, è il modello a spostarsi verso i dati; in altri, solo il set di lavoro viene memorizzato temporaneamente accanto alle GPU. Ciò che non deve mai accadere, però, è la creazione di una copia separata, non governata e potenzialmente fuori controllo.

Evitare il prossimo lock-in

Il dibattito attuale sulla sovranità nasconde un rischio silenzioso. Nel tentativo di rispondere ai requisiti di localizzazione e controllo, alcune architetture finiscono semplicemente per sostituire una dipendenza con un'altra. È il costo della duplicazione, ovvero ogni nuovo punto di fruizione può richiedere una propria copia dei dati, con relativi costi di storage, ciclo di vita e oneri di governance. Su scala petabyte, il fattore moltiplicativo conta più del prezzo unitario. Abbiamo già visto questo schema in passato. VMware, ad esempio, ha conquistato molte organizzazioni anche grazie alla possibilità di adottare una piattaforma comune tra ambienti diversi. Tuttavia, quando le condizioni economiche sono cambiate, molte aziende hanno scoperto che allontanarsene era più difficile del previsto. Lo stesso rischio si ripropone oggi con l'IA: affidare grandi patrimoni di dati a un unico provider e al suo formato di storage proprietario può limitare la libertà di scelta futura, su una scala molto più ampia. La sovranità dovrebbe quindi ampliare le possibilità di scelta, non ridurle. Il punto non è stabilire se un'architettura sia conforme oggi, ma se si possa dimostrare a un'autorità incaricata della regolamentazione di aver effettivamente spostato un dataset di produzione, indicando tempi e livello di discontinuità operativa. Per riuscirci,

è necessario disporre di un data layer coerente tra ambienti diversi: le stesse pratiche di governance, protezione e gestione operativa, indipendentemente dal fatto che i dati siano on-premise, in un cloud sovrano o in movimento tra i due.

Cosa richiede la sovranità operativa

In definitiva, le organizzazioni che intendono affrontare seriamente il tema dell'AI sovrana devono far convergere quattro elementi: un controllo dimostrabile sul luogo in cui sono conservati i dati sensibili e sulle modalità con cui vengono protetti; la capacità di spostare dati e workload senza compromettere governance o visibilità; non dipendere da architetture che risolvono i problemi di compliance di oggi creando il lock-in di domani; la capacità di ripristinare e di recuperare l'operatività da una copia immutabile e segregata. L'object storage, da solo, non offre protezione dal ransomware e i recenti incidenti su larga scala avvenuti nel settore retail hanno reso molto evidente il costo di questa lacuna. Con il Digital Operational Resilience Act (DORA), in vigore da gennaio 2025, affermare di disporre di adeguati piani di resilienza non è più sufficiente. Le autorità di vigilanza chiedono alle istituzioni finanziarie di dimostrare di poter ripristinare l'operatività a partire da una copia segregata e, se necessario, di poter migrare verso un altro provider. In altre parole, una strategia di uscita solo teorica, che esiste sulla carta ma non è stata verificata nella pratica, non è sufficiente. Quando questi elementi sono presenti, la sovranità rafforza sia la fiducia sul piano normativo sia l'agilità del business. Quando ne manca anche solo uno, l'organizzazione, prima o poi, ne paga il prezzo in termini di minori possibilità di scelta, maggiori costi operativi o tempi di risposta più lenti al cambiamento. L'AI rende sempre più difficile ignorare questi compromessi. Workload che un tempo venivano eseguiti in un unico ambiente oggi si estendono su più sedi e domini di fiducia. E proprio per questo, se si desidera la sovranità dell'AI, non ci si può limitare a collocare un segnaposto su una mappa: bisogna garantire flessibilità controllata, verificabile e realmente esercitabile.

Scenari Mindiversity: l'AI velocizza il lavoro, ma il cervello non corre allo stesso modo; il nuovo rischio è il sovraccarico cognitivo

di **Davide Sechi**

In settembre le persone tornano in azienda e nella loro routine lavorativa si trovano a utilizzare un numero crescente di piattaforme, procedure e strumenti di intelligenza artificiale. Se l'AI può rendere più veloce una singola attività, però, la gestione complessiva del lavoro rischia di diventare ancora più complessa. Ci sono più contenuti da verificare, più alternative tra cui scegliere, più notifiche e più micro-decisioni da prendere ogni giorno: e questo incide a livello cognitivo. Mindiversity opera proprio sul rapporto tra funzionamento cognitivo, organizzazione e sostenibilità del lavoro. Ne parlano le due fondatrici Federica Ometti e Barbara Antongiovanni: "Siamo due persone neurodivergenti, e da questo nasce l'idea di sviluppare un framework sulle differenze di funzionamento cognitivo, e ridurre la fatica invisibile delle persone al lavoro. Poi c'è il fatto che le organizzazioni stanno iniziando a chiedere aiuto per non perdere idee, competenze e persone di talento, perché magari hanno sistemi troppo rigidi nei quali queste persone non riescono a incastrarsi bene".

L'AI promette di farci risparmiare tempo. Perché il sovraccarico può aumentare proprio mentre le singole attività diventano più veloci?

Funziona come un rubinetto. Le attività più veloci grazie all'AI aumentano la portata d'acqua, ma lo scarico resta sempre quello e non si allarga. A un certo punto l'acqua trabocca dalla vasca. Lo scarico rappresenta il nostro funzionamento cognitivo, quindi la nostra capacità limitata di gestire l'atten-



BARBARA
ANTONGIOVANNI

FEDERICA
OMETTI

Semplificare, stabilire priorità, ripensare l'organizzazione del lavoro sono le nuove sfide alla luce della complessità tecnologica: lo spiegano le due founder Barbara Antongiovanni e Federica Ometti

zione, stabilire le priorità e prendere decisioni. L'AI, paradossalmente, da una parte riduce il tempo necessario per produrre informazioni, contenuti e testi, dall'altra aumenta la pressione complessiva.

Parlate anche di 'AI brain fry'. Di che cosa si tratta?

È un affaticamento mentale legato all'uso intenso e frammentato dell'intelligenza artificiale, a cui non siamo stati preparati. Il cervello deve gestire molte informa-

zioni e molte scelte mentre viene meno il tempo di apprendimento. Oggi inseriamo un input e riceviamo immediatamente un output che prima richiedeva ore di elaborazione.

Forse conviene passare da un sistema di valutazione del lavoro basato sulle ore a uno fondato sul carico cognitivo?

In realtà, le ore le misuriamo perché è più facile. Ma immagina-

mo due persone che lavorano entrambe otto ore: una, in quelle otto ore, deve gestire poche attività chiare e precise; l'altra affronta continui cambi di priorità, interruzioni, riunioni dell'ultimo minuto, mille output da gestire e tre canali diversi da cui recuperare informazioni. Lo zaino cognitivo è ovviamente diverso. Tra l'altro, il carico è invisibile: le persone continuano a performare e portano a termine le proprie attività. La vera domanda è quanta energia devono consumare per riuscirci.



Le attività legate all'AI si aggiungono inevitabilmente a tutte le altre: e-mail, chat, call, altre piattaforme. In che modo le aziende stanno gestendo questo sovraccarico?

I temi sono due. Come società non siamo ancora totalmente consapevoli di cosa significhi affrontare contemporaneamente digitalizzazione e intelligenza artificiale, una complessità a cui non siamo abituati e la mancanza di consapevolezza può portare a non identificare il problema. Dall'altra c'è la persona che non è magari in grado di riconoscere che quello è il problema e deve imparare a comunicare meglio i propri bisogni, per trovare, insieme all'azienda, il match giusto e migliorare le condizioni lavorative.

È l'AI che si adatta a noi o siamo noi che ci adattiamo all'AI?

Ogni mente è differente, le persone differiscono enormemente nella modalità con cui organizzano le informazioni e le priorità, nel modo in cui comunicano e prendono decisioni. L'AI dialoga con noi e con i nostri funzionamenti, si adatta, rende più rapido il passaggio tra diversi canali ma non c'è ancora una cultura che ci insegni a farlo dialogare in maniera efficace. In più, aumentando la velocità di produzione delle informazioni il rischio è di salire su una sorta di tapis roulant nel quale tutti corriamo alla velocità che l'AI sembra imporre.

Il rientro di settembre viene considerato

un po' il capodanno della vita lavorativa: si ricomincia, si fanno i buoni propositi. Si potrebbe sfruttare il rientro per ripensare l'organizzazione del lavoro? Da dove si dovrebbe partire?

Noi crediamo che si debba iniziare dal 'togliere'. Al rientro bisognerebbe intanto chiedersi come siamo stati nel momento in cui ci siamo staccati dal percorso lavorativo e che cosa è successo dentro di noi. Abbiamo visto persone arrivare al periodo estivo sempre più sovraccariche, come se dovessero prendersi una pausa per forza. Il lavoratore dovrebbe identificare ciò di cui ha davvero bisogno e se c'è qualche azione o compromesso che può chiedere all'azienda. Dall'altra parte, l'azienda dovrebbe trovare momenti di confronto con le proprie persone, anche partendo dalle riflessioni maturate durante l'estate, e chiedere: come potremmo migliorare l'ambiente lavorativo? Qual è l'umore che senti intorno a te quando lavori?

Significa che l'azienda deve assumersi una responsabilità anche sul tema del sovraccarico, che spesso viene considerato un problema personale e individuale?

Certamente. Le aziende dovrebbero anche andare verso sistemi di lavoro meno complessi. Il rischio, altrimenti, è quello che osserviamo negli ultimi anni: una fuga di talenti, persone che cer-

cano nuovi posti di lavoro non sempre per una remunerazione più alta, ma per un clima e un contesto più gestibile. Il sovraccarico è stato raccontato esclusivamente come un problema personale, quando in realtà dipende dal fatto che richieste dell'azienda e necessità della persona non si incontrano, e nasce la fatica, che non è una caratteristica fissa dell'individuo, ma è determinata dal contesto in cui si trova in quel momento. Quindi sì, le aziende hanno la responsabilità e anche l'urgenza.

E il dipendente, di fronte al sovraccarico, che cosa dovrebbe fare?

Dovrebbe sentirsi legittimato a chiedere quali sono i canali da utilizzare per trattare le urgenze. Perché la percezione, con tutte le notifiche, è che sia sempre tutto urgente e da gestire subito. Ci stiamo abituando al fatto che l'output arrivi immediatamente. Occorre una deadline chiara sulle priorità. Pensiamo a un problema banalissimo, come una mail inviata a tante persone in copia: non capisci se sia un'attività tua o di qualcun altro, né entro quando debba occupartene. Il tempo e il carico cognitivo, infatti, non sono la stessa cosa. Ogni attività ha una propria ampiezza di carico, prende una certa parte del carico cognitivo che abbiamo e, di conseguenza, non posso magari prendere quattro decisioni importanti nello stesso giorno: devo diluirle e definire le priorità. Chiedere quali sono le priorità in modo chiaro è fondamentale.

Alla fine l'AI riduce il lavoro, ma sposta il sovraccarico dalla produzione alla gestione della complessità. Ricadiamo comunque negli stessi problemi, anche se modificati?

Sì. Se non partiamo da criteri chiari e da una semplificazione a monte, rischiamo di continuare ad aggiungere strumenti senza togliere niente. L'AI riduce per antonomasia il 'blocco della pagina bianca'. Ma una volta superato quel blocco, ci troviamo di fronte a una soffitta digitale sovrac-

carica, nella quale non riusciamo più a decidere che cosa è prioritario, e a prendere decisioni. L'intelligenza artificiale può generare possibilità quasi infinite, mentre il nostro sistema cognitivo, lo spazio mentale e le energie sono, per loro natura, sistemi finiti. Dobbiamo tenerne conto quando definiamo i criteri per filtrare un po' le informazioni, che in questo momento sono decisamente troppe.

Per filtrare, però, serve anche esperienza...

Più che altro è un tema di educazione. Proviamo a pensare a quando siamo da soli davanti al computer e iniziamo a utilizzare l'intelligenza artificiale: facciamo una richiesta e lei comincia a darci una serie di informazioni. Ma se inserisco un input che non è chiaro, l'output non sarà chiaro, spesso continuiamo a interrogarla aggiungendo input sporchi, che continuano a restituirci output, a volte sempre più lontani da dove volevamo andare o dalla query iniziale. Il tema è quindi sapere come funziona e quando fermarsi, prendersi il tempo di ragionare sulle risposte. Di solito continuiamo a interrogarla finché speriamo che arrivi il risultato giusto. Ma se alla base non c'è educazione alla qualità dell'input, stiamo aggiungendo un problema.

C'è poi il timore costante che l'AI possa mandarci tutti a casa. Come viene vissuto?

Alcune cose che prima richiedevano giorni di lavoro ora diventano output che l'IA gestisce in pochi minuti. La preoccupazione indubbiamente c'è. Ma la macchina la gestiamo sempre noi. Il tema è migliorare il modo in cui diamo l'input. Non dobbiamo smettere di saper pensare, non dobbiamo smettere di avere un pensiero creativo su ciò che l'AI può fare per noi, e dobbiamo metterci la nostra umanità, la nostra esperienza. Quella non è sostituibile, perché ogni persona, davanti agli stessi dati, può leggere cose diverse in base all'esperienza che ha. Non saremo mai sostituibili in questo senso, probabilmente se rimaniamo fedeli alla nostra capacità cognitiva e alla nostra capacità di discernere.

Persone Giuseppe De Bellis nominato direttore responsabile di tutte le testate de Il Sole 24 ORE

Dopo le indiscrezioni circolate nei giorni scorsi, la conferma:



GIUSEPPE DE BELLIS

dal prossimo 7 dicembre, Giuseppe De Bellis sarà il nuovo direttore responsabile de Il Sole 24 Ore, di Radio 24, di Radiocor e di tutte le altre testate giornalistiche del Gruppo Il Sole 24 ORE, al posto di Fabio Tamburini che ricopre l'incarico dal 2018. La nomina è stata decisa all'unanimità dal consiglio di amministrazione presieduto da Maria Carmela Colaiacovo, che ha anche confermato a Tamburini l'incarico di direttore editoriale del Gruppo. Tra le iniziative realizzate sotto la direzione di Tamburini, il lancio del Festival dell'Economia di Trento e le celebrazioni per il 160 anni del Sole 24 Ore. Giuseppe De Bellis,

48 anni, giornalista professionista vanta una consolidata esperienza da direttore, maturata tra tutti i media. Dal luglio 2025 ha assunto la carica di executive vice president News, Sport & Entertainment di Sky Italia e direttore editoriale di Sky TG24, guidando l'intera offerta di contenuti di Sky Italia incluse le property digitali. Precedentemente ha diretto GQ Italia e ha lavorato per 15 anni (2001-2016) nel quotidiano Il Giornale dove è stato vicedirettore e poi codirettore. Nel corso della sua carriera ha ricevuto vari riconoscimenti, tra cui l'Ambrogino d'Oro e il Premio Ischia per il giornalismo.

a cura di **Silvia Antonini**

ANNA MANZO



Agenzie AI via The Jab, talent house firmata The Jackal; guida affidata ad Anna Manzo

Dall'esperienza di The Jackal, (gruppo Ciao-people), nasce The Jab, talent agency che opera negli ambiti comedy, cinema e food. Tra gli artisti di cui si occupa ci sono Aurora Leone, Ciro Priello, Fabio Balsamo e Fru (pilastri della The Jackal), ma anche Vincenzo Comunale e Francesco Gambini, Mauro Zingarelli, Marco Marfella, alcuni protagonisti di MasterChef Italia. Alla guida della struttura c'è la talent strategist director Anna Manzo: "Vogliamo essere una casa in cui personalità e linguaggi anche molto diversi possano trovare gli strumenti, le competenze e le relazioni necessarie per esprimere pienamente il proprio potenziale".



Editoria Gruppo SAE lancia il nuovo progetto internazionale La Stampa USA

Gruppo SAE ha lanciato La Stampa USA, portale digitale di informazione in lingua inglese creato per rafforzare il dialogo tra Italia e Stati Uniti e di valorizzare le imprese italiane sul mercato americano. Voluta dal direttore de La Stampa Antonio Di Rosa, nell'ambito della strategia di internazionalizzazione, l'iniziativa sarà online dal 13 ottobre. Spiega Alberto Leonardis, presidente e a.d. di SAE: "La Stampa USA vuole diventare uno spazio di connessione tra i due Paesi, capace di valorizzare le imprese italiane e italo-americane". Per il direttore editoriale Maurizio Molinari, La Stampa Usa "sarà una finestra sull'Italia per il grande pubblico americano al fine di consentire ad ogni aspetto della creatività del nostro Paese di farsi conoscere meglio e di più. È consentire anche alle comunità italo-americane di raccontarsi, ovunque si trovino".

Mercato pressrelations arriva in Italia, a Mauro Stoico l'incarico di a.d.

MAURO STOICO



Nel mese di ottobre prende ufficialmente il via pressrelations Italy, la nuova filiale italiana di pressrelations, gruppo in-

ternazionale specializzato nel media monitoring, nella media analysis e nella media intelligence. La nuova struttura

ha sede a Verona e sarà guidata dall'amministratore delegato Mauro Stoico, manager con una lunga esperienza nel settore, maturata tra le altre realtà in Press Index e Kantar Media. L'apertura della filiale italiana arriva in un momento significativo per il Gruppo, che nella prima settimana di settembre ha celebrato 25 anni di attività, durante i quali ha sviluppato una presenza internazionale in nove Paesi, con oltre 1.000 clienti attivi e centinaia di dipendenti.

Eventi iO Donna festeggia i 30 anni con la mostra 'LIBERE!'

Intesa Sanpaolo e il settimanale femminile iO Donna hanno

inaugurato lo scorso 26 settembre la mostra fotografica 'LIBERE!'



RE! 1946-2026. Le conquiste delle donne', curata da Renata Ferri e ospitata dalle Gallerie d'Italia di Milano fino al 7 febbraio 2027. Il progetto, promosso dalla testata del Corriere della Sera diretta da Danda Santini ripercorre ottant'anni di storia della Repubblica italiana dal punto di vista delle donne, raccontando il lungo cammino verso la piena cittadinanza, l'emancipazione e l'affermazione dei diritti, a partire dal 2 giugno 1946, quando quasi tredici milioni di italiane parteciparono per la prima volta a una consultazione politica nazionale.

FIDUCIA E CREDIBILITÀ IN UN UNICO LOGO

L'**84%** dei consumatori **si fida di Eletto Prodotto dell'Anno** e grazie al Logo i tuoi messaggi pubblicitari diventano subito più credibili. In un mercato saturo di stimoli, di informazioni e di messaggi promozionali, catturare l'attenzione non basta più: **è necessario conquistare credibilità**.

Mentre la **fiducia** in una pubblicità generica si ferma al **47%**, quando una comunicazione mostra il **Logo Eletto Prodotto dell'Anno** la propensione a credere al messaggio **vola al 79%***.

(*+32% Fonte Circana)

Questo perché dietro al Logo ci sono **oltre 15.000 consumatori reali**. **Aumenta la forza della tua comunicazione con Prodotto dell'Anno!**



ISCRIVITI ALL'EDIZIONE 2027
Possono partecipare tutti i prodotti e i servizi innovativi lanciati tra gennaio 2025 e dicembre 2026.

VINCE CHI INNOVA, CHI ACQUISTA SI FIDA.

prodottodellanno.it



**RIAPRE
LA CASA,
RIPARTE
LO SHOW.**

GRANDE

FRATELLO

Conduce
ILARY BLASI

Al suo fianco
nel ruolo di opinioniste
CESARA BUONAMICI
e
SELVAGGIA LUCARELLI

