

LUISS 

Research Center  
on Technology and Market Behavior  
X.ITE - Insight Technology Enhanced

TECNOLOGIA, MERCATO E  
ORGANIZZAZIONE NELL'EVOLUZIONE  
DELL'ECOSISTEMA INDUSTRIALE  
DELLA COMUNICAZIONE

Marco Francesco Mazzù  
Michele Costabile  
Stella Romagnoli  
Lorenzo Ricciardi

**Dicembre 2025**

IN COLLABORAZIONE CON

**DigitalAngels**   
elevate your potential

LUISS 

Research Center  
on Technology and Market Behavior  
X.ITE - Insight Technology Enhanced

IN COLLABORAZIONE CON

  
elevate your potential

Il Centro di Ricerca X.ITE della Luiss ha realizzato un progetto di ricerca su “Tecnologia, Mercato e Organizzazione nell’Evoluzione dell’Ecosistema Industriale della Comunicazione” nel periodo giugno-ottobre 2025. La ricerca analizza come innovazione tecnologica, nuovi comportamenti di consumo e trasformazioni organizzative stanno ridisegnando il mercato dei media e della comunicazione in Italia e nel mondo.

Sviluppata dai professori Marco Francesco Mazzù, Michele Costabile e Stella Romagnoli, con il supporto del dottor Lorenzo Ricciardi, la ricerca è stata realizzata con un approccio multi-metodo, integrando dati secondari da fonti nazionali e internazionali con analisi qualitative e quantitative ad hoc basate su sondaggi e interviste in profondità, su un campione di oltre 100 Industry Leader<sup>1</sup> e 400 consumatori.

Per lo sviluppo della ricerca, Luiss X.ITE ha ricevuto un finanziamento non condizionato da Digital Angels, agenzia di marketing che orchestra creatività, media planning e digital con sedi a Roma e Milano. Nel 2025 Digital Angels ha lanciato DAs Media, uno smart media center che pianifica canali offline e online, nato per gestire la crescente complessità dei media e dei modelli di misurazione nell’era dell’AI. Ulteriori informazioni su [digitalangels.com](https://digitalangels.com).

---

<sup>1</sup> (CEO/ Direttore Generale (17% del panel); Chief Digital Officer/Digital Marketing Manager (11% del panel); Direttore Marketing/Chief Brand Officer (33% del panel); Marketing Manager/ Brand Manager/Product Manager (19% del panel); Marketing Specialist/ Altro (11% del panel); Media Manager/ Media Strategist /Head of Media (9% del panel).





## Index

Abstract	6
Evoluzione degli investimenti media	8
Ruolo di media tradizionali e innovativi	10
Prospettiva di Industry Leader e Consumatori	16
Principali agenzie operanti in Italia	26
Opportunità e priorità di sviluppo	28
Appendix 1 - Autori della Ricerca	30
Appendix 2 - Note metodologiche integrative	32
Appendix 3 - Riferimenti bibliografici (sintesi)	34

## Abstract

Tecnologia, mercato e organizzazione stanno trasformando in profondità l'ecosistema della comunicazione. Costante crescita del digitale, frammentazione dell'attenzione e necessità di metriche più evolute sono solo alcune fra le tendenze più evidenti.

Di conseguenza, l'innovazione – in particolare quella collegata all'Intelligenza Artificiale – emerge come la leva chiave per la pianificazione dei media, la personalizzazione dei contenuti e la misurazione dell'efficacia della comunicazione nel suo insieme. Si osservano inoltre nuove dinamiche competitive, dall'ascesa dei Retail Media alla potenziale centralità della Connected TV e dei comportamenti “sostitutivi” generati dai meccanismi alternativi di search collegati alla pervasività degli LLM<sup>2</sup>.

Il rapporto azienda-agenzia tende a evolvere verso modelli più consenziali, integrati e data-driven, che riescano a coniugare la valorizzazione del DNA dei Brand e la performance di mercato. In questo contesto, l'“integrazione specializzata” – ovvero l'eccellenza tecnica e la profondità di conoscenza nelle singole discipline, offerte in modo coordinato alle imprese che investono – rappresenterà la nuova frontiera su cui si giocherà la competitività nell'ecosistema della comunicazione.

Nel complesso, lo studio delinea il passaggio verso gli “smart media center”, ossia nuove organizzazioni capaci di unire creatività, media e dati in un'unica visione strategica costruita sulla trasparenza nell'interazione con i clienti.

---

<sup>2</sup> LLM Large Language Model.



## Evoluzione degli investimenti media

L'investimento complessivo sui media è stimato in crescita a livello mondiale (CAGR 6,8% nel periodo 2024-2029), con un peso sempre maggiore dei mezzi digitali – previsto attorno al 75% del totale – e un incremento della sperimentazione su canali e media alternativi.

In un contesto di incertezza diffusa sulle dinamiche di breve termine, alcuni marketer prevedono di riorientare (e talvolta ridurre) la spesa pubblicitaria, adottando tattiche diverse a seconda dei mercati di riferimento. La priorità si sposta verso iniziative orientate alla crescita dei ricavi e verso un migliore equilibrio tra attività di breve e lungo periodo, combinando “brand building” e “customer acquisition” attraverso investimenti sia sui media tradizionali sia su quelli digitali.

In Italia il mercato pubblicitario è in crescita, seppur con una relativa stabilità dell'incidenza sui fatturati degli investitori (circa 7-8%). L'aumento degli investimenti sembra essere trainato dalla presenza crescente delle piccole imprese – che rappresentano il 25% della spesa totale e registrano un crescita media annua di dell'11,9% nel periodo 2023-25 – contribuendo a una progressiva “democratizzazione” dell'accesso all'investimento pubblicitario.

La “democratizzazione” dell'accesso al mercato pubblicitario, soprattutto per le piccole imprese, è resa possibile soprattutto dalle opportunità offerte dalle tecnologie e dai media digitali che, con oltre 6 miliardi di euro, trainano la crescita e rappresentano circa il 52% degli investimenti complessivi; mentre gli altri mezzi mostrano tassi di sviluppo differenziati.

Tale democratizzazione, pur ampliando in modo significativo le opportunità per molte aziende, anche di piccole dimensioni, comporta alcuni effetti collaterali. Il più rilevante dei quali è l'aumento della frammentazione di mezzi e attività di comunicazione, con un impatto negativo sulla qualità dell'attenzione del consumatore e sul valore complessivamente generato.



# Ruolo di media tradizionali e innovativi

## **POLI-PROLIFERAZIONE, RICERCA DELL'ATTENZIONE DEI CONSUMATORI E RITORNO SUGLI INVESTIMENTI DI MARKETING (MROI<sup>3</sup>): IL RUOLO DEI MEDIA TRADIZIONALI E DEI MEDIA INNOVATIVI**

### **EVOLUZIONE MEDIA**

In un contesto di “poli-proliferazione”<sup>4</sup> dei mezzi e degli investimenti in comunicazione, la sfida per incrementare i ritorni sugli investimenti di marketing si gioca sulla capacità di adottare le modalità più efficaci per catturare l'attenzione del consumatore, raggiungere nuovi clienti e avanzare nel funnel che conduce alla customer acquisition, sfruttando le opportunità offerte dai principali trend del mondo media (Retail Media Networks, AI-powered media, shoppable experience, ecc.).

### **OTTIMIZZAZIONE COMPETENZE**

Tale contesto richiede l'ottimizzazione congiunta di molteplici variabili. L'avanzamento tecnologico apre, infatti, nuove opportunità per i marketer – dall'uso dell'AI all'insourcing delle competenze chiave, fino all'esplorazione di nuovi canali, formati e media – ma introduce anche alcune sfide come il ruolo dell'AI e le molteplici conseguenze della sua diffusione, le dinamiche performance del search e la spinta all'internalizzazione delle capabilities, incluse quelle connesse alla gestione degli “analytics”.

<sup>3</sup> MROI Marketing Return on Investment.

<sup>4</sup> E.g., di modalità di accesso, di search, di consumo, di contenuti, di fruizione, etc.

## MISURAZIONE PERFORMANCE

La misurazione dell'MROI rimane un tema centrale per le aziende (Figura 1) e rappresenta un'opportunità per le agenzie che sapranno investire in tecnologie e competenze avanzate, anche di MMM<sup>5</sup>.

### Fig. 1. Principali sfide nella misurazione del ROI della spesa nel digitale

2025, Interviste ad Industry Leader, Italia.

Dati quantitativi, Percentuale di item classificati come prima o seconda priorità, su un campione di n = 1400 marketer europei.



FONTE: Interviste ad Industry Leader; dati adattati da ricerca Nielsen

La ricerca di maggiore efficienza spinge le aziende a valutare nuove opportunità – come CMN/RMN<sup>6</sup> e OTT/CTV<sup>7</sup> – anche con budget sostitutivi rispetto ai media diffusamente utilizzati più di recente.

Oltre il 50% delle aziende prevede di aumentare gli investimenti in CMN e circa il 40% in CTV (Figura 2), attratte da prestazioni superiori (almeno nel breve periodo), dalla possibilità di raggiungere pubblici altrimenti non accessibili e da una maggiore trasparenza del processo e delle performance (Figura 3).

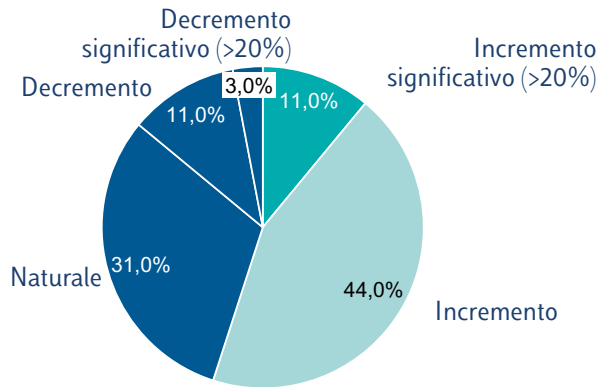
<sup>5</sup> MMM = Marketing Mix Modeling

<sup>6</sup> CMN= Commerce Media Network; RMN= Retail Media Network.

<sup>7</sup> OTT= Over-The-Top; CTV= Connected TV.

**Fig. 2. Attitudini alla spesa su Commerce Media Networks e su Connected TV**

Attitudini alla spesa CMN<sup>(1)</sup>  
 Percento advertisers, n=150



OTT/CTV<sup>(2)</sup>: marketers che incrementeranno la spesa nei prossimi 12 mesi  
 2025, Interviste ad Industry Leaders, Italia.  
 Dati quantitativi, Percentuale su un campione di n = 1400 marketer europei.

**39%**

«...un filone [rilevante] riguarda tutto quello che è il mondo del **retail media...**» (Media Director)

«...Connected TV ci stiamo pensando (su Netflix, Prime Video, Rai Play, Sky), per gli Interactive outdoor, mi sembra un esercizio di branding troppo **costoso...**» (CMO)

Aumento del budget complessivo per CMN da riallocazione spesa da (i) social media, (ii) display e (iii) search  
 Rilevante per settori come ad es., Beauty, Apparel, Footwear, CPG

(1) CMN= Commerce Media Network; RMN= Retail Media Network  
 (2) OTT= Over-The-Top; CTV= Connected TV

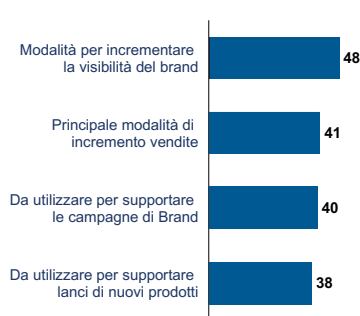
FONTE: Adattamento da Nielsen e da Trotter et al. (2025), Brodherson et al., (2023), McKinsey; Interviste ad Industry Leader italiani (2025)

**Fig. 3. Attitudini alla spesa su Commerce Media Network e su Connected TV**

Fattori più rilevante di scelta dei CMN<sup>(1)</sup>  
 2024, Percento, n=150 advertisers



Ruolo degli RMN<sup>(1)</sup> nella propria strategia marketing  
 2025, Percentuale su un campione di n = 1400 marketer europei



(1) CMN= Commerce Media Network; RMN= Retail Media Network

FONTE: Adattamento da Nielsen e da Trotter et al. (2025), Brodherson et al., (2023), McKinsey

Più in generale, il mercato sta reagendo esplorando nuovi touchpoint, che tuttavia presentano livelli molto diversi di marginalità e monetizzazione (es. eventi sportivi, parchi divertimento, live music).

Questo rende ancora più centrale l'esigenza di definire priorità e logiche nei criteri di misurazione (i.e., reach/frequency vs. ROI) in un contesto in cui le principali priorità per i marketer, come osservato da Nielsen (2025), restano

l'efficienza (27%), l'accuratezza (25%) e la trasparenza (27%).

Per incrementare la produttività di marketing e il ritorno sugli investimenti di marketing (MROI), il rafforzamento del rapporto con le agenzie rimane un fattore rilevante per il 32% dei CMO<sup>8</sup>, accanto agli investimenti in tecnologia e ai miglioramenti organizzativi interni, oggi tra le azioni più diffuse per aumentare la produttività delle attività di marketing (Figura 4).

In questo contesto stanno emergendo nuovi modelli – come lo “Share of Model” – che tengono conto dei comportamenti sostitutivi nella generazione di awareness e, più in generale, nelle attività di search, alla luce dei primi segnali di migrazione parziale dai motori di ricerca tradizionali verso le piattaforme di GenAI ovvero delle nuove configurazioni di risposta dei motori di ricerca (Google in primis).

Alcune aziende stanno già definendo un punto di vista chiaro sulle modalità più efficaci di attribuzione e misurazione (es. modelli MMM, utilizzo del Machine Learning), mentre i CMO si aspettano dalle agenzie competenze e servizi chiave: gestione integrata e ampliamento dello scope, specializzazione settoriale e verticalità. Questo è particolarmente rilevante considerando la crescente tendenza, da parte di alcune aziende, a valutare l'insourcing progressivo di attività come, ad esempio, la gestione delle attività online e offline oppure della produzione creativa.

---

<sup>8</sup> CMO= Chief Marketing Officer

### Fig. 4. Azioni intraprese dalle aziende per incrementare la produttività delle azioni di marketing

2025, Top 5 azioni, n=400 CMOs



FONTE: Adattato da Gartner 2025



## Prospettiva di Industry Leader e Consumatori

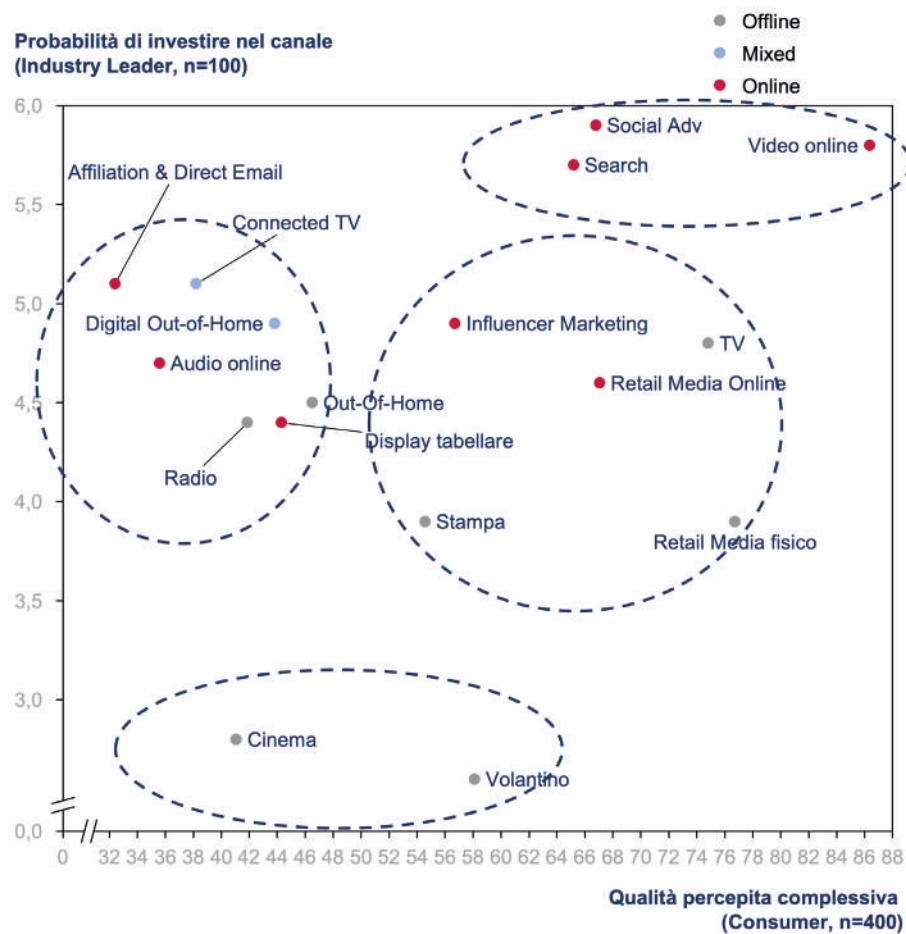
Nel periodo agosto–ottobre 2025 sono stati condotti due sondaggi anonimi. Il primo, su un campione di 400 consumatori, ha rilevato le percezioni e i comportamenti relativi ai diversi media; il secondo, su 100 Industry Leader<sup>9</sup>, ha rilevato la loro percezione sugli scenari evolutivi del mercato, le prospettive di investimento e i trend riguardanti i media center/agenzie nonché la loro relazione con le aziende.

Incrociando le scelte di investimento prospettico sugli stessi media da parte degli Industry Leader con la qualità percepita<sup>10</sup> del mezzo da parte dei consumatori (Figura 5), emerge che: (i) Social Adv, Search e Video Online sono considerati prioritari da entrambi; (ii) TV e Retail (online e offline) risultano particolarmente rilevanti per i consumatori; (iii) gli altri mezzi mostrano performance “miste” per entrambi i campioni di intervistati.

<sup>9</sup> CEO/Direttore Generale (17% del panel); Chief Digital Officer/Digital Marketing Manager (11% del panel); Direttore Marketing/Chief Brand Officer (33% del panel); Marketing Manager/ Brand Manager/Product Manager (19% del panel); Marketing Specialist/Altro (11% del panel); Media Manager/ Media Strategist /Head of Media (9% del panel).

<sup>10</sup> Risultato generato dal prodotto dei valori rilevati nel sondaggio su 400 consumatori dei valori di Cognitive Quality, Attitudinal Quality, Behavioral Quality.

**Fig. 5. Scelte di investimento prospettico da parte degli Industry Leader e qualità percepita complessiva dei media da parte dei consumatori**



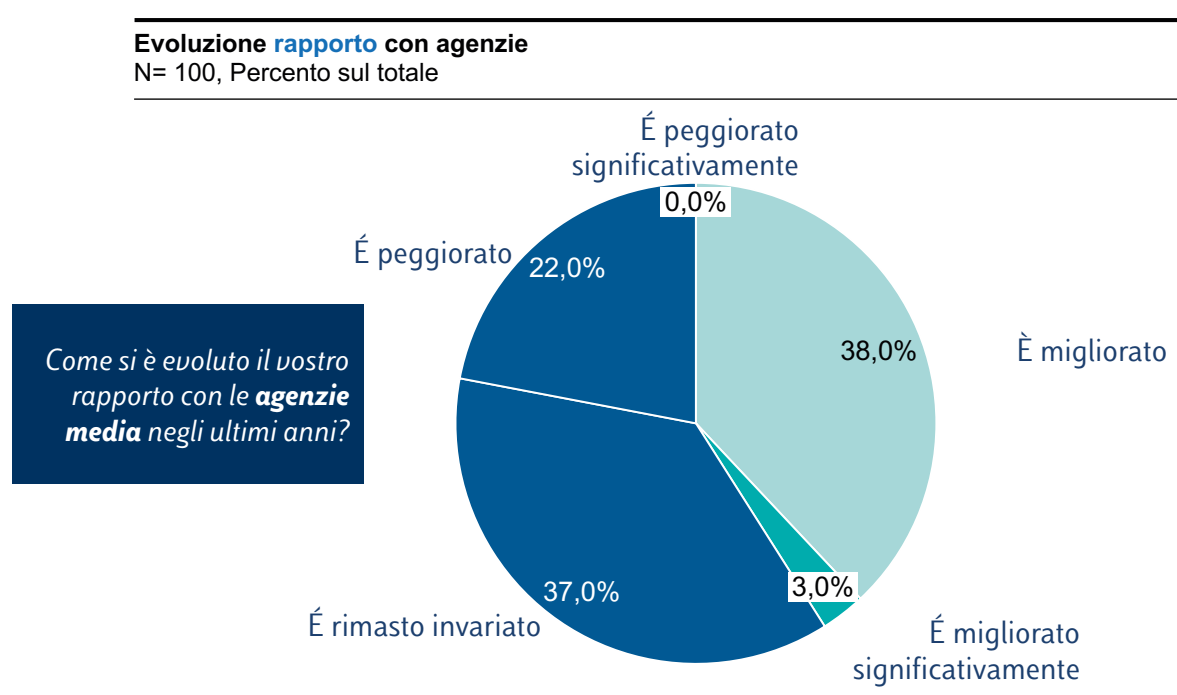
FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader e su n=400 consumatori in Italia, agosto-ottobre 2025

Più in dettaglio, per i consumatori la qualità percepita complessiva<sup>11</sup> dei mezzi risulta più elevata per video, social e retail media. L'Influencer Marketing appare particolarmente rilevante per le fasce più giovani, mentre gli over 30 continuano a orientarsi su canali e media più tradizionali.

## ■ AZIENDE

Il 41% delle aziende segnala un miglioramento nel rapporto con le agenzie, indicando un miglioramento nella qualità della collaborazione e ancora prima nel livello di fiducia reciproca, anche se un quinto degli intervistati evidenzia ancora alcune criticità relazionali (Figura 6).

**Fig. 6. Evoluzione rapporto con le agenzie**

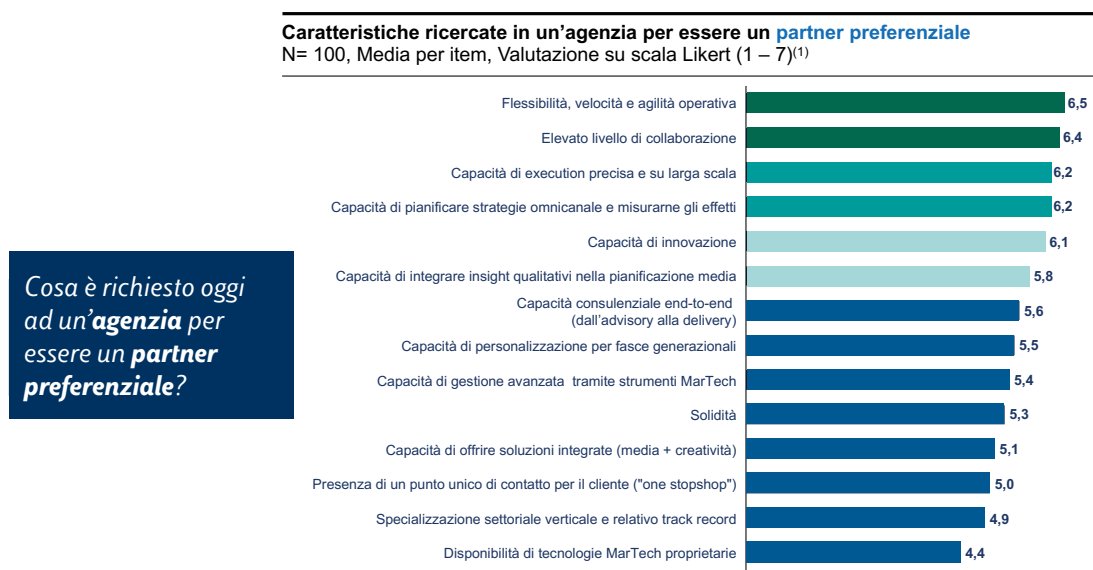


FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025

Le aziende attribuiscono crescente valore ad agenzie che si dimostrino flessibili, collaborative e innovative, con una spiccata capacità consulenziale e una solida competenza nell'integrazione tra media management, creatività e tecnologia (Figura 7-8).

<sup>11</sup> Con riferimento sia a elementi di natura strettamente cognitiva, che emotivo-attitudinali che comportamentali

**Fig. 7. Caratteristiche ricercate in un'agenzia per essere un partner preferenziale**



(1) Altre caratteristiche citate: Conoscenza della Industry e dei mercati utilizzate nei vari paesi dell'azienda, continuo update sui trends, Visione strategica, intelligence sulla concorrenza, Capacità nel gestire la complessità, Eccellenza creativa, «Tech Savyness», Comprensione dei «Financials», Capacità di spiegare dati e di misurare regolarmente i risultati ottenuti, Team Senior, Trasparenza, Fiducia, Approccio Pay-for-Performance, «Amare i progetti»

FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025

**Fig. 8. Caratteristiche ricercate in un'agenzia per essere un partner preferenziale**

«...l'agenzia dovrebbe avere una **«orchestration manager»** [...] come al tempo c'erano gli account [...] con grande competenza nel mettere insieme tanti dati, tanti input dei brand e tanti touchpoint, [...], manager della visione ampia sulla comunicazione...» (Media Director)

«...vorrei vedere un **ampliamento dello scopo principale** dell'agenzia media che possa andare oltre al data-management, e quindi verso il Branded Content...» (Media Director)

«...l'expertise non è soltanto domestica, ma anche su **mercati** importanti e lingue diverse, e non solo l'italiano» (CCO)

«...oggi l'assetto ideale è di un centro media con una forte **specializzazione** ...» (CCO)

«...le agenzie media dovrebbero **specializzarsi** sui temi più emergenti e che possono fare la differenza, studiandoli verticalmente in modo importante (es., i retail media) ...» (Media Director)

«...se avessi dimensione di budget maggiore, porterei **in house** le attività di media center (ed anche quelle di e-commerce)... anche per creare know-how proprietario ...» (CMO)

«...ho creato un team di produzione **interno** di contenuti e un team social [...] utilizzo agenzie esterne per campagne istituzionali dove ho necessità di un pensiero strategico [...] voglio potenziare competenze interne di art e digitale...» (CMO)

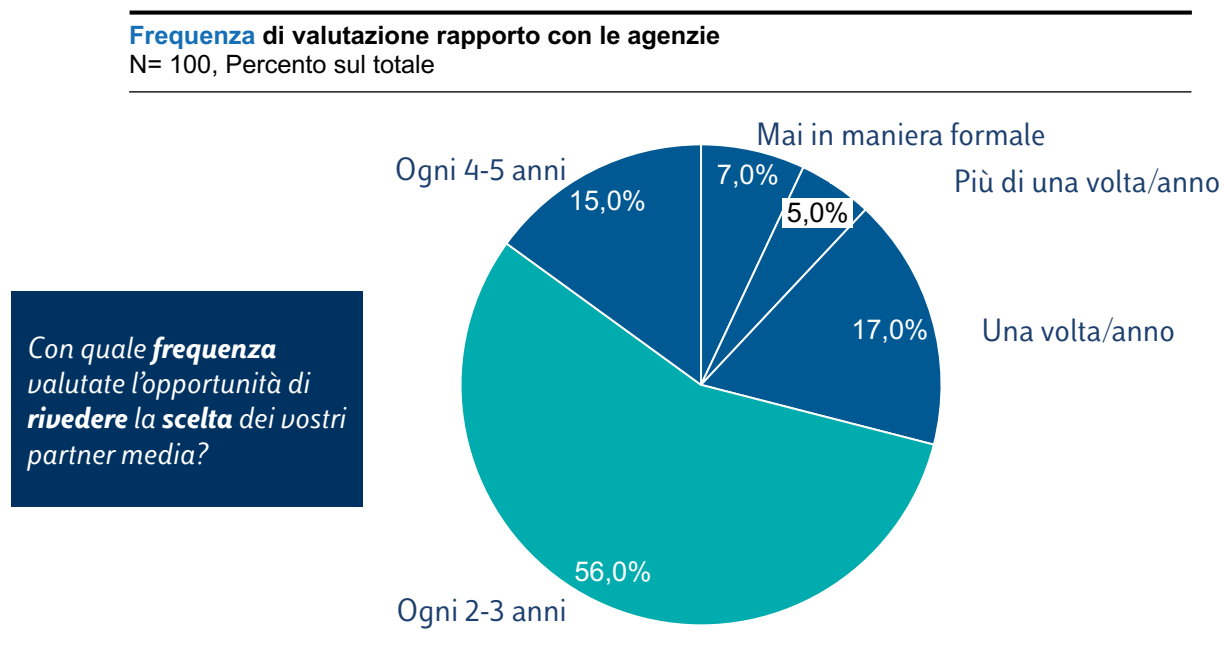
«...Osservo un trend da parte delle aziende di riportare **in casa** il centro media o comunque la pianificazione media [...] dopo un periodo in cui si esternalizzava tutto» (Head of Media Planning)

«... abbiamo **internalizzato** tutta la parte di gestione dell' off-line e avviato la parte on-line/digital [...] è un processo oneroso a livello aziendale, ma che dà molti vantaggi, come la libertà di gestire e pianificare le campagne in base alle esigenze e alla competizione. Noi cambiamo spesso soggetti e creatività, quindi siamo in grado di pianificare e di gestire end-to-end tutte le campagne» (Head of Brand Strategy, Media and Communication)

FONTE: Interviste ad Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025

In questo contesto, flessibilità, velocità, agilità operativa, insieme a un elevato livello di collaborazione e a una solida capacità di execution su larga scala, sembrano essere le caratteristiche chiave che le aziende ricercano nelle proprie agenzie, la maggioranza delle aziende (56%) riavvia il processo di scelta delle proprie agenzie ogni 2-3 anni, segnalando una stabilità operativa che lascia comunque spazio a revisioni cicliche (Figura 9).

**Fig. 9. Revisione della scelta dei partner media**



FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025



I cambi avvengono, invece, soprattutto a causa di valore non adeguato, di una qualità operativa insoddisfacente o di una debolezza dell'impostazione strategica (Figura 10).

**Fig. 10. Principali ragioni per interrompere il rapporto con un'agenzia**



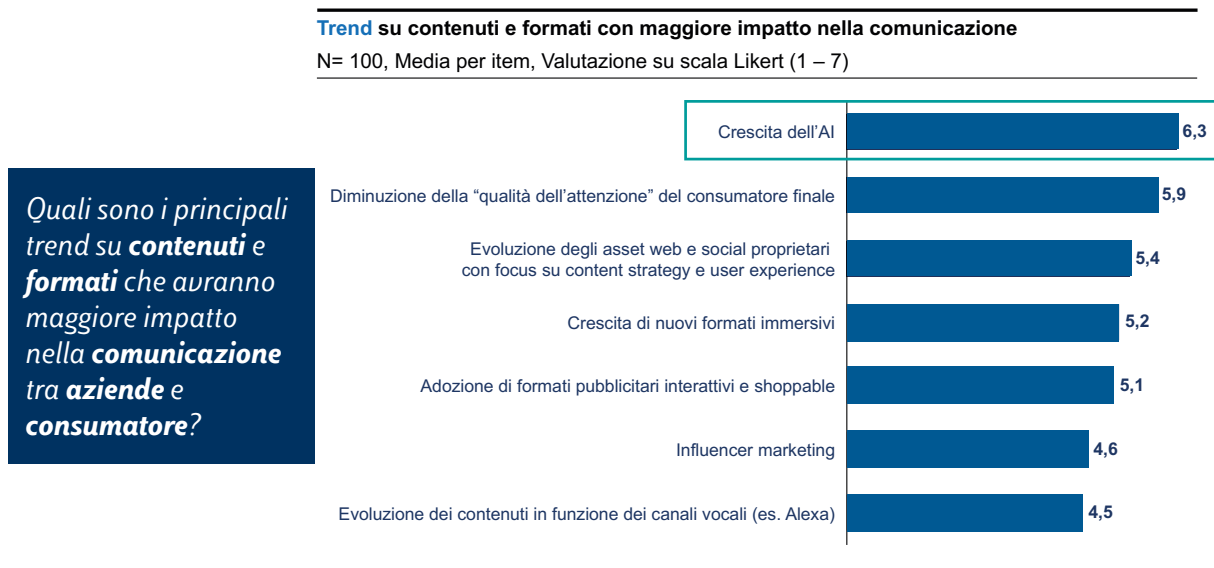
FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025



## CONTENUTI E FORMATI IMMERSIVI

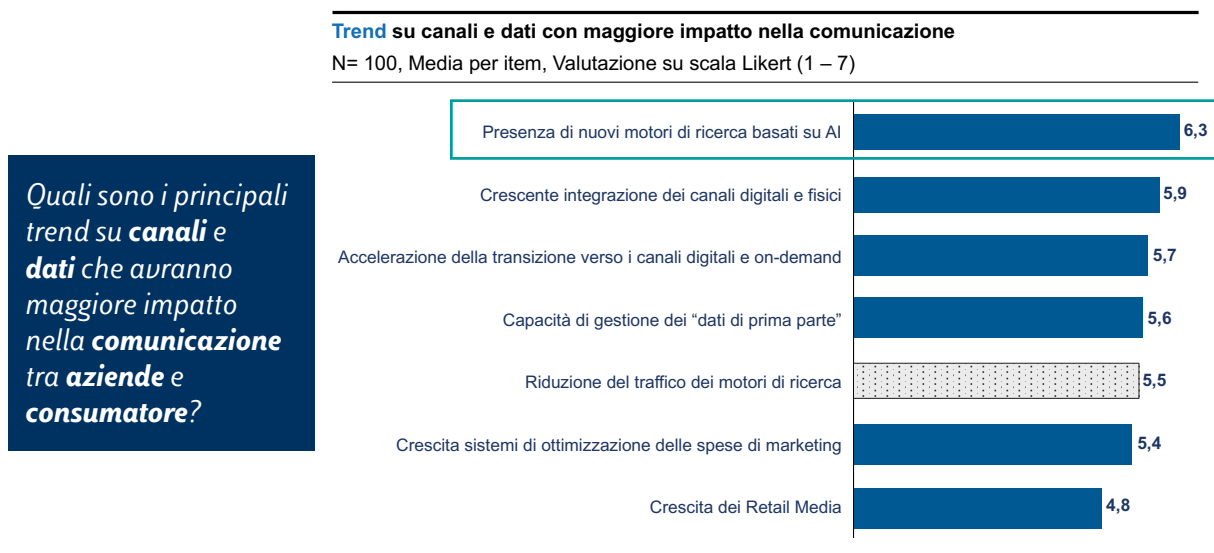
In termini di trend, l'AI, i formati immersivi e l'evoluzione dei contenuti per media digitali emergono come i driver futuri, insieme all'interattività, all'integrazione fisico-digitale e alla ricerca della qualità dell'attenzione del consumatore. A questo si accompagna un crescente interesse per la gestione dei dati di prima parte, all'ottimizzazione della spesa, e primi segnali di attenzione collegati all'evoluzione del traffico nei motori di ricerca e (Figura 11-12).

**Fig. 11. Trend su contenuti e formati con maggiore impatto nella comunicazione**



FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025

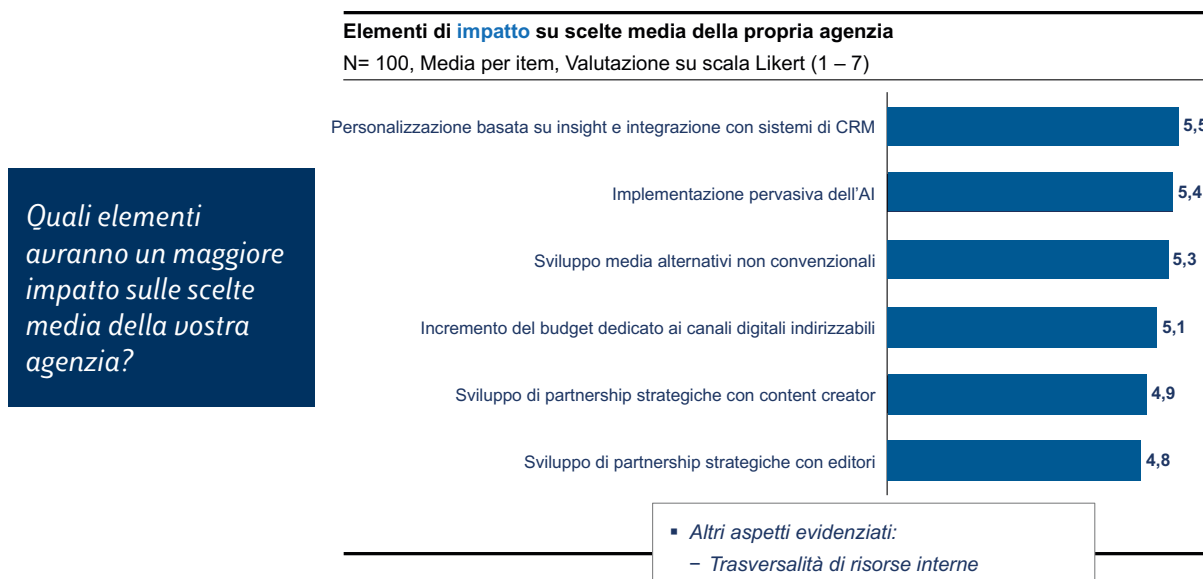
**Fig. 12. Trend su canali e dati con maggiore impatto nella comunicazione**



FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025

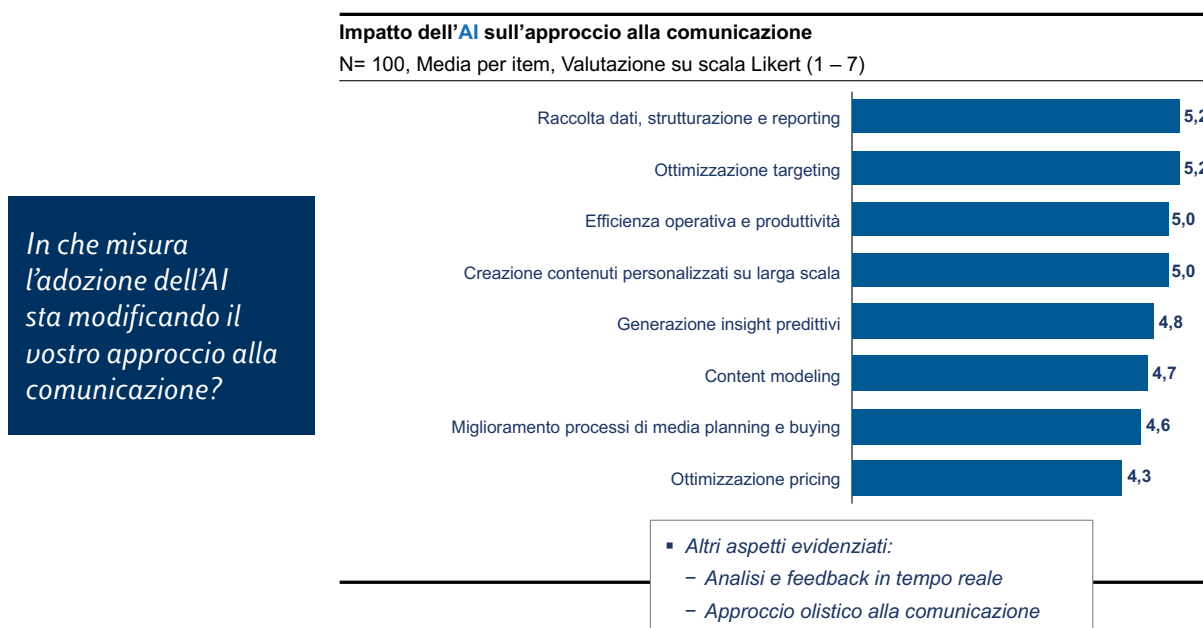
Più in generale, l'AI è già una leva di ottimizzazione per targeting/retargeting, generazione di insight predittivi e personalizzazione dei contenuti; le aziende la considerano un fattore trasversale di efficienza e innovazione nel media planning. Le priorità includono anche personalizzazione data-driven e sperimentazione di media alternativi e nuove soluzioni basate sull'AI e partnership con editori e creator (Figura 13-14).

**Fig. 13. Elementi di impatto su scelte media della propria agenzia**



FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025

**Fig. 14. Impatto dell'AI sull'approccio alla comunicazione**

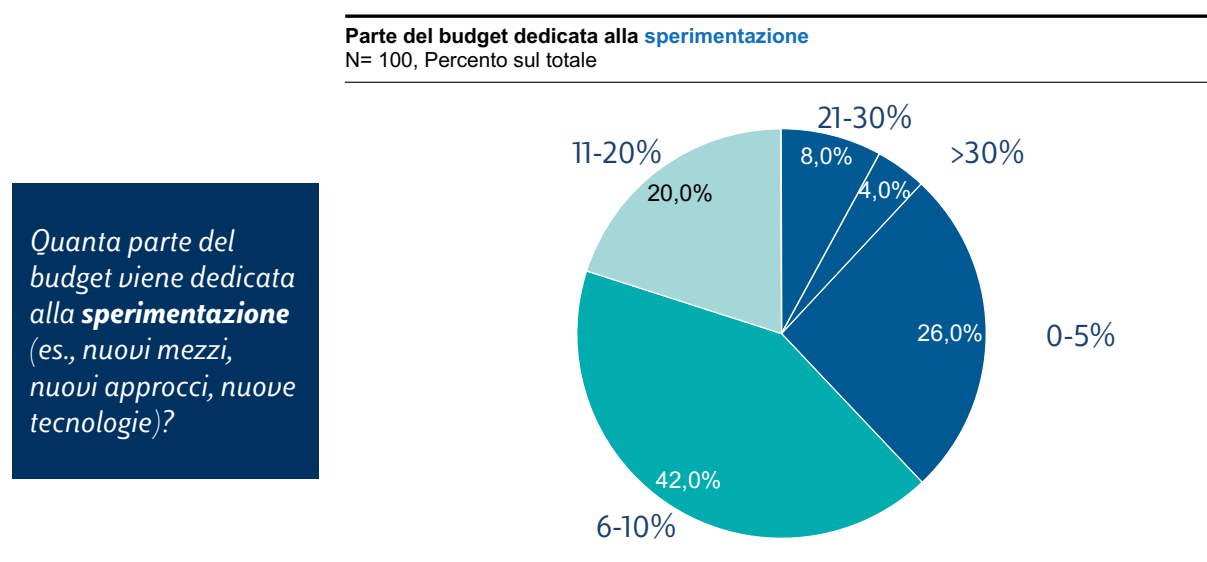


FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025

## CANALI ONLINE

I canali online dominano le prospettive di investimento futuro (Social Adv, Search, Video online, Programmatic), mentre TV e radio mantengono un ruolo stabile come mezzi di awareness ad ampia reach. La maggior parte delle aziende dedica tra il 6% e il 10% del budget complessivo alla sperimentazione, e l'influenza dei centri media sulle decisioni di pianificazione risulta molto variabile tra le diverse realtà aziendali (Figura 15).

**Fig. 15. Parte del marketing budget dedicata alla sperimentazione**



FONTE: Ricerca su n=100 Industry Leader in Italia, agosto-ottobre 2025



## Principali agenzie operanti in Italia

In un mercato in cui ci si attende un progressivo consolidamento delle holding della comunicazione, le agenzie si stanno riorganizzando per rispondere alle nuove sfide tentando di coglierne le opportunità, anche mediante l'evoluzione di strutture e modelli operativi.

Secondo i dati Recma del 2025<sup>12</sup> il consolidamento degli ultimi anni ha dato vita ad attori integrati con un perimetro di business molto ampio<sup>13</sup>, capaci di servire clienti locali e subsidiary di gruppi internazionali, offrendo un portafoglio di servizi che copre attività tradizionali e non tradizionali, anche grazie al supporto di società del gruppo attive su verticali di servizio molto specializzati.

Con poche eccezioni, questo approccio consente di mantenere un portafoglio bilanciato, caratterizzato da (i) una limitata concentrazione di clienti top e, allo stesso tempo, (ii) un elevato tasso di fedeltà, probabilmente favorito anche dalla stabilità del top management – e delle relazioni che ne derivano – all'interno delle diverse agenzie.

Al netto delle attività di coordinamento internazionale, la composizione dello staff delle agenzie risulta eterogenea – tra specialisti digital, esperti di data & analytics, content specialist e altre professionalità – riflettendo priorità operative diverse e strategie competitive di sviluppo differenti, così come pesi variabili nelle specializzazioni all'interno delle diverse famiglie professionali.

---

<sup>12</sup> <https://www.recma.com>

<sup>13</sup> Es. WPP Media, Omnicom, Publicis Media



# Opportunità e priorità di sviluppo

## PER LE AZIENDE

- Spostare il focus dal media spend al business impact: investire nei canali che generano attenzione qualificata e valore incrementale (video, retail, social).
- Incrementare l'utilizzo dell'AI nei vari processi (es. ottimizzazione per targeting/retargeting, generazione di insight predittivi e personalizzazione su larga scala dei contenuti).
- Mantenere spazio per sperimentazione e innovazione continua.
- Incrementare la precisione nella misurazione della performance, anche con modelli più avanzati.
- Integrare dati proprietari (e altri dati es. da RMN) per una visione omni-canale misurabile.

## PER GRANDI CENTRI MEDIA E AGENZIE

- Agire come partner strategico e tecnologico, non solo operativo: guidare i clienti nella lettura dei dati, nell'integrazione dei media, nella creatività e nell'azione delle MarTech (marketing technologies), sviluppando modelli di misurazione proprietari e trasparenti.
- Continuare a investire nello sviluppo di credibilità, incrementando l'offerta di consulenza end-to-end e la capacità di orchestrare complessità di media, contenuti e servizi, facendo leva su rapidità, flessibilità e capacità di innovazione di valore basata su AI.

## PER PICCOLI CENTRI MEDIA E AGENZIE

- Sfruttare prossimità, agilità e specializzazione: offrire soluzioni personalizzate, locali e ad alta reattività, anche utilizzando al meglio l'AI.
- Diventare un laboratorio di innovazione per i clienti, proponendo percorsi di sperimentazione e customizzazione ad es., con micro-pilot dagli effetti misurabili e modelli di pricing (es., pay-for-performance) che dimostrino commitment autentico, non solo efficienza operativa e relazionale.
- Costruire case-study che dimostrino esperienza e successo nelle attività per cui si propongono come player specializzati e di nicchia.



## Appendix 1 – Autori della ricerca

**Marco Francesco Mazzù**, PhD, MBA, è Professor of Practice di Marketing di Luiss Business School. Nell'Ateneo insegna Advanced Marketing Management, Brand & Product Management e Digital Marketing, nei corsi Executive, all'MBA e nei corsi di Laurea Magistrale. Per la stessa Università è Direttore di diversi programmi e Master oltre che della Knowledge Transfer Unit del Centro di Ricerca Luiss-X.ITE (Tecnologie e Comportamenti di Mercato). Le sue attività di ricerca accademica si concentrano su temi legati al comportamento e alle decisioni dei consumatori, al marketing strategico e alla comunicazione. Su questi temi ha pubblicato contributi su riviste scientifiche di rilevanza internazionale. Già partner di McKinsey & Co, con esperienze in Procter&Gamble e in Fincantieri, si occupa anche di supportare aziende nei propri programmi di cambiamento in area strategia e marketing. È Board Member in società quotate.

**Michele Costabile**, è professore ordinario di Marketing nell'Università Luiss di Roma. Ha lanciato e diretto il corso di Laurea Magistrale in Marketing ed è tuttora direttore di Luiss X.ITE - Centro di Ricerca su Tecnologie e Comportamenti di Mercato. È delegato del Rettore per l'Entrepreneurship, il Venture Capital e lo Startup Ecosystem ed è Consigliere d'Amministrazione dell'Ateneo in rappresentanza della faculty. È stato membro dell'Executive Board dell'EMAC – European Marketing Academy – ricoprendone il ruolo di primo coordinatore nazionale per l'Italia. È autore o co-autore di oltre cento contributi scientifici pubblicati nelle principali riviste internazionali. Dal 2012 è co-autore - con Philip Kotler, Kevin Keller e Fabio Ancarani - dell'edizione italiana di Marketing Management. Ha maturato una rilevante esperienza quale advisor e conference speaker per oltre 50 piccole, medie e grandi imprese nazionali e internazionali. Ha anche servito associazioni datoriali, autorità indipendenti, istituzioni ed enti governativi, fra i quali Senato della Repubblica, MISE (oggi MIMIT), MIUR, MIBACT, MAECI, AGCM; CNR, Consip, INEA, Invitalia, Confindustria, Coldiretti, Unapra e Confcommercio, su temi di gestione aziendale, comportamento di consumatori e acquirenti, strategie di branding e comunicazione, valutazioni aziendali e/o di asset immateriali, valutazione dell'innovazione e problemi derivanti da concorrenza sleale e normative antitrust. È Presidente del Consiglio di Banca Widiba – Gruppo Banca Monte dei Paschi di Siena ed è pure impegnato in attività di venture capital con Luiss Alumni 4 Growth, MiTo Technology e Linfa Fund di Riello Sgr.

**Stella Romagnoli** è docente di Brand Management, Media Planning e Integrated Marketing Communication presso Luiss Guido Carli, LUMSA e Sapienza di Roma. Dopo una carriera dirigenziale in TIM e nel Gruppo FS Italiane, dove ha guidato progetti di rebranding, comunicazione strategica e innovazione digitale, oggi è Direttrice Generale della International Advertising Association Italy Chapter e Consulente per la Comunicazione del Ministero degli Affari Esteri nell'ambito del progetto PNRR Turismo delle Radici – Italea.

Il suo percorso è iniziato in Leo Burnett e Alitalia e si è consolidato in oltre vent'anni alla guida delle attività di brand strategy, advertising e media planning del Gruppo TIM, il principale investitore pubblicitario in Italia. Successivamente ha operato nella direzione media strategy e comunicazione integrata di Ferrovie dello Stato Italiane. Ha maturato una competenza trasversale nella gestione di campagne ATL e BTL, nella pianificazione e nell'acquisto media, nella misurazione dell'efficacia della comunicazione e nella comunicazione digitale.

**Lorenzo Ricciardi** è Research Assistant presso il Centro di Ricerca Luiss-X.ITE (Tecnologie e Comportamenti di Mercato) e Teaching Assistant per i corsi di Marketing presso l'Università Luiss di Roma. È laureato in Marketing presso lo stesso ateneo e ha conseguito un Master in International Management.

## Appendix 2 – Note metodologiche integrative

### **RASSEGNA DELLA LETTERATURA SCIENTIFICA E PROFESSIONALE/ MANAGERIALE**

La rassegna sistematica della letteratura scientifica e professionale/manageriale sul tema dell'evoluzione dei media center e del consumo di media è stata condotta in diversi ambiti disciplinari e mediante diversi database. La ricerca ha consentito di riassumere le principali evidenze validate sul tema e di strutturare il framework di analisi utilizzato per guidare e sintetizzare le evidenze delle successive ricerche sul campo.

### **RICERCA QUALITATIVA: INTERVISTE STRUTTURATE**

La ricerca, sviluppata secondo metodologie di ricerca qualitative consolidate in ambito accademico internazionale, ha previsto la definizione, grazie a interviste individuali della durata di circa 1 ora, di un set di domande strutturate da sottoporre a un campione di esperti con ruoli apicali nel marketing/commerciale, nei media e nella comunicazione.

La composizione di un panel di esperti, provenienti da mercati eterogenei<sup>14</sup>, e con seniority elevata<sup>15</sup>, spesso maturata in più settori e funzioni strategiche, è stata condotta proprio per garantire una prospettiva ampia e multidisciplinare, utile per raggiungere un "consenso" robusto, pur mantenendo l'anonimato e riducendo i rischi di bias di gruppo.

Gli intervistati, sulla base di uno stesso set di domande aperte, hanno espresso il proprio punto di vista su (a) quali siano i principali scenari evolutivi (incluso trend tecnologici e di mercato) nel mondo dei media, ed in particolare per i media center e per le agenzie media, (b) come questi scenari stanno ridisegnando l'organizzazione industriale della comunicazione; (c) quali sono le possibili strategie alternative a disposizione delle agenzie per aumentare attrattività e competitività nel nuovo ecosistema; (c) quali sono le scelte in termini di strutture organizzative, approcci e relazione con attività di creatività, pianificazione media, budget allocation, media planning e media buying.

---

<sup>14</sup> E.g., automotive, B2B, banking & insurance, consumer goods, education, fashion, food & beverage, healthcare, non profit telecom, utilities, trasporti, yachting

<sup>15</sup> Prevalentemente >15 anni di esperienza

## **SONDAGGIO INDUSTRY LEADER<sup>16</sup>**

Il sondaggio, condotto in Italia, ha raccolto le risposte a una serie di domande chiuse da parte di un campione (n=100) di Industry Leader, con l'obiettivo di raccogliere informazioni utili per comprendere i principali trend evolutivi (incluso trend tecnologici e di mercato) osservati nel mondo dei media.

Trend che stanno ridisegnando l'organizzazione industriale della comunicazione, con particolare riferimento ai media center e alle agenzie media. I dati sono stati raccolti in forma anonima come risposte ad un sondaggio online basato su piattaforma Qualtrics, nel periodo agosto-ottobre 2025.

## **SONDAGGIO CONSUMATORI**

Il sondaggio, condotto in Italia, ha raccolto le risposte a una serie di domande chiuse da parte di un campione (n=400) di individui, definendo frequenza e/o rilevanza di alcune caratteristiche-chiave legate ad abitudini di comportamento e percezioni nei confronti di diversi media e touchpoint.

I dati sono stati raccolti in forma anonima come risposte a un sondaggio online basato su piattaforma Prolific, nell'Ottobre 2025.

---

16 CEO/Direttore Generale (17% del panel); Chief Digital Officer/Digital Marketing Manager (11% del panel); Direttore Marketing/Chief Brand Officer (33% del panel); Marketing Manager/ Brand Manager/Product Manager (19% del panel); Marketing Specialist/Altro (11% del panel); Media Manager/ Media Strategist /Head of Media (9% del panel)

## Appendix 3 – Riferimenti bibliografici (sintesi)

Ahuja, K., Brodherson, M., Bank, J. and Vickers, J. (2025) The ‘attention equation’ Winning the right battles for consumer attention, McKinsey, June 2025

Annual Marketing Report (2025). From chaos to clarity. Unlocking the power of data-driven marketing. Nielsen

Brodherson, M., Flugstad, J., George, Q., (2023) Six secrets of unleashing the power of retail media, Maggio 2023, McKinsey

DailyMedia, Il quotidiano della comunicazione, n. 146, 4 settembre 2025, NewsCo Multimedia Srl

Dang, T. L., Huynh, T. H., & Nguyen, M. T. (2021). Media attention and firm value: international evidence. *International Review of Finance*, 21(3), 865-894.

Dubois D., Dawson J., Jaiswal. A. (2025), «Forget What You Know About Search. Optimize Your Brand for LLMs», *Harvard Business Review*;

Dukes, A., & Liu, Q. (2024). The consumption of advertising in the digital age: Attention and ad content. *Management Science*, 70(4), 2086-2106.

Franck, G. (2019). The economy of attention. *Journal of sociology*, 55(1), 8-19.

Gartner (2025) “CMO Spend Survey Reveals Marketing Budgets Have Flatlined at 7.7% of Overall Company Revenue”; <https://www.gartner.com/en/newsroom/topics/marketing>

Giorgino, F., & Mazzù, M. (2024). *BrandTelling: Valore e valori delle narrazioni aziendali*. EGEA spa.

Mazzù M.F., Perrey J. (2011). *Power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri brand*, Milano: Rizzoli

RECMA report (2025)

Statista; Advertising: market data & analysis; novembre 2024

UNA Media Hub <https://brand-news.it/>, 06/2025;

Woolley, K., & Sharif, M. A. (2022). Down a rabbit hole: How prior media consumption shapes subsequent media consumption. *Journal of Marketing Research*, 59(3), 453-471.



LUISS 

Research Center  
on Technology and Market Behavior  
X.ITE - Insight Technology Enhanced

IN COLLABORAZIONE CON

**DigitalAngels**  
elevate your potential

LUISS 

University Press

ISBN 979-12-5596-383-7