

OLTRE IL MEDIA SPEND. ECCO LA TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE DELLA COMUNICAZIONE

L'evoluzione della comunicazione è un vero e proprio processo di riorganizzazione industriale, con una ipotesi di fondo semplice ma ambiziosa: la comunicazione non sta solo cambiando strumenti, ma logiche. E queste logiche hanno implicazioni strategiche per imprese, agenzie e policy maker.

03/02/2026

Quando la comunicazione diventa un tema di produttività ed efficacia

Negli ultimi anni la comunicazione è diventata uno dei luoghi in cui si concentrano alcune delle trasformazioni più profonde della società contemporanea e della competitività industriale. Non solo perché il media spend è in crescita (in Italia e a livello mondiale), testimoniando che è qui che si gioca una quota crescente degli investimenti delle imprese, ma perché nei media si incontrano – e spesso si scontrano – tecnologia, cultura, modelli di business e organizzazione del lavoro. Parlare di comunicazione oggi significa parlare di attenzione, dati, algoritmi, fiducia. In una parola di gestione ottimale del “power”.

Se a lungo la comunicazione è stata considerata una funzione ancillare dell'impresa – necessaria, talvolta sofisticata, ma raramente centrale nelle decisioni strategiche di allocazione delle risorse -, oggi questa rappresentazione va cambiata, anche alla luce di una serie di recenti ricerche. La comunicazione è diventata uno snodo industriale in cui si intrecciano tecnologia, dati, modelli organizzativi e, soprattutto, produttività.

La logica e il focus si spostano progressivamente da “quanto” si investe in media (ed in quale media, tema spesso ricorrente per segnalare anche il posizionamento di innovatore dell'impresa stessa), a come questi investimenti generano valore economico misurabile. In un contesto caratterizzato da pressione sui margini, volatilità dei mercati e crescente competizione per l'attenzione, la comunicazione diventa sempre più una delle leve che incidono sul vantaggio competitivo delle imprese.

Questo articolo nasce da una ricerca empirica sviluppata dal Centro di Ricerca Luiss X.ITE, con un finanziamento non condizionato da Digital Angels, e utilizzata dalla stessa anche per il lancio del nuovo centro media DAs Media, e basata su un approccio multi-metodo che integra analisi di fonti secondarie internazionali, interviste qualitative in profondità e due survey quantitative condotte su oltre 100 industry leader e 400 consumatori.

Le evidenze che emergono consentono di andare oltre le narrazioni correnti e di leggere l'evoluzione della comunicazione come un vero e proprio processo di riorganizzazione industriale, con una ipotesi di fondo è semplice ma ambiziosa: la comunicazione non sta solo cambiando strumenti, ma logiche. E queste logiche hanno implicazioni strategiche per imprese, agenzie e policy maker.

Un mercato che cresce, ma cambia struttura: la tensione tra “democratizzazione” dell’accesso all’investimento media e la qualità dell’attenzione

A livello globale, il mercato degli investimenti media continua a crescere con un tasso annuo composto stimato del 6,8% nel periodo 2024–2029. Ma il dato davvero rilevante non è la crescita in sé, bensì la sua composizione: entro la fine del decennio circa il 75% degli investimenti sarà concentrato sui canali digitali.

In Italia il quadro è apparentemente più stabile, ma non meno significativo. La spesa pubblicitaria cresce mantenendo un’incidenza relativamente costante sui ricavi delle imprese (circa 7–8%). Tuttavia, a trainare il mercato non sono soltanto i grandi investitori storici, bensì un numero crescente di piccole e medie imprese, che oggi rappresentano circa il 25% della spesa complessiva e mostrano tassi di crescita medi annui prossimi al 12%.

Questa dinamica viene spesso letta come una “democratizzazione” dell’accesso alla comunicazione. È una lettura corretta, ma incompleta. L’abbattimento delle barriere all’ingresso (tecnologiche e di costo) ha ampliato la numerosità degli investitori rendendo possibile investire anche con budget limitati, ma ha anche prodotto un effetto collaterale rilevante: la frammentazione estrema dei mezzi, dei formati e dei messaggi.

Più mezzi, più formati, più touchpoint significano più rumore. E il rumore ha un costo: la progressiva erosione della qualità dell’attenzione. È qui che la “dinamica quantitativa” del mercato incontra il suo vero vincolo qualitativo.

L’attenzione come fattore produttivo scarso

Da tempo si parla di “*attention economy*”, ma i dati mostrano che non si tratta più solo di una suggestione teorica. L’attenzione è diventata una risorsa scarsa, misurabile e contendibile.

La ricerca evidenzia come uno dei principali effetti della proliferazione dei media sia proprio la diminuzione della qualità dell’attenzione del consumatore finale. Non meno esposizione, ma esposizione meno significativa. Più contatti, ma meno profondi.

La frammentazione non è un problema solo comunicativo, ma economico. In un ecosistema caratterizzato da una proliferazione di touchpoint, l’attenzione “vera” del consumatore – che successivamente diventa recall, engagement e azione di impatto per l’azienda – diventa una risorsa sempre più scarsa e costosa. Questo ha un impatto diretto sul Marketing Return on Investment (MROI).

Non a caso, tra le principali criticità segnalate dai marketer emergono problemi di misurazione: dati non comparabili, eccesso di informazioni, scarsa chiarezza sui KPI rilevanti, difficoltà nel misurare nuovi canali.

Il paradosso è evidente: mai come oggi le imprese hanno avuto accesso a così tanti dati, e mai come oggi è stato così difficile trasformarli in conoscenza utile per decidere.

Media tradizionali e media innovativi: una convergenza forzata

Una delle semplificazioni più diffuse nel dibattito contrappone media tradizionali e media digitali e la conseguente narrazione pervasiva che contrappone media “vecchi” e media “nuovi”.

Le evidenze empiriche della nostra ricerca raccontano una storia diversa. I canali online – social advertising, search, video online e programmatic – dominano le prospettive di investimento futuro. Tuttavia, televisione e radio mantengono un ruolo rilevante come strumenti di awareness ad ampia reach.

Dal lato dei consumatori, la qualità percepita complessiva dei media risulta più elevata per video, social e retail media. La televisione continua a essere particolarmente apprezzata, soprattutto dalle fasce di età più mature, mentre influencer marketing e formati nativi digitali mostrano una maggiore rilevanza tra i più giovani.

L’elemento interessante emerge incrociando le due prospettive: ciò che le aziende intendono finanziare e ciò che i consumatori percepiscono come qualitativamente rilevante non sempre coincidono. In alcuni casi sì (social, search, video online), in altri meno. Questo disallineamento rappresenta uno spazio strategico rilevante per chi saprà presidiare in modo integrato media, contenuti e misurazione.

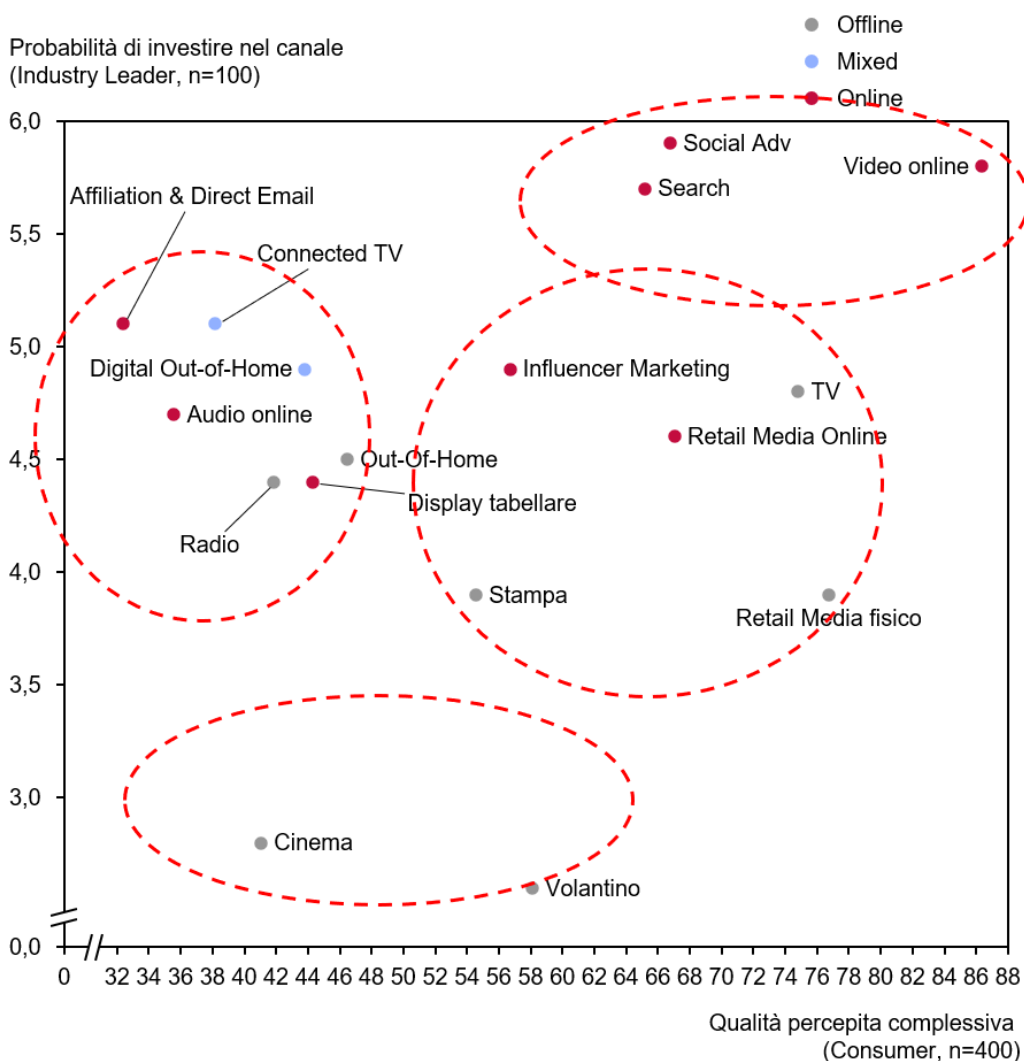


Figura 1. Scelte di investimento prospettico da parte degli Industry Leader e qualità percepita complessiva dei media da parte dei consumatori

Retail media e Connected TV: nuovi snodi della catena del valore dei media

Tra i fenomeni emergenti più rilevanti spiccano i retail media network (RMN) e la Connected TV (CTV). Oltre il 50% delle aziende dichiara l'intenzione di aumentare gli investimenti nei retail media, mentre circa il 40% prevede un incremento sulla Connected TV.

Le ragioni sembrano chiare: migliori performance nel breve periodo, accesso ad audience difficilmente raggiungibili con altri mezzi, maggiore trasparenza nei processi e nel reporting. Ma la portata del fenomeno va oltre la performance contingente.

In altre parole, non sembrano essere solamente la "moda" del momento. È il fatto che questi canali incarnano una logica diversa: più vicina al business outcome che al semplice media spend. I retail media rappresentano una ridefinizione dei confini tra comunicazione e distribuzione: la comunicazione si colloca direttamente nel contesto di acquisto, riducendo la distanza tra esposizione e conversione. La Connected TV, dal canto suo, ibrida logiche televisive e digitali, aprendo nuove possibilità di targeting e misurazione. In entrambi i casi, si assiste a una riconfigurazione della catena del valore della comunicazione

Misurare per governare

La misurazione è il grande tema trasversale ed il vero terreno competitivo. Efficienza, accuratezza e trasparenza sono i criteri principali che guidano le scelte dei marketer. Cresce l'interesse per modelli avanzati di attribuzione, per il Marketing Mix Modeling e l'utilizzo di tecniche di machine learning.

Emergono anche nuovi approcci concettuali, come lo "share of model", che cercano di tenere conto dei comportamenti sostitutivi generati dall'evoluzione dei motori di ricerca e dall'ingresso dei large language model nei processi di informazione e scoperta dei brand.

Non si tratta di un dettaglio tecnico, ma di un cambiamento strutturale: se cambiano le modalità di accesso all'informazione, cambiano anche le logiche di costruzione dell'awareness e della preferenza.

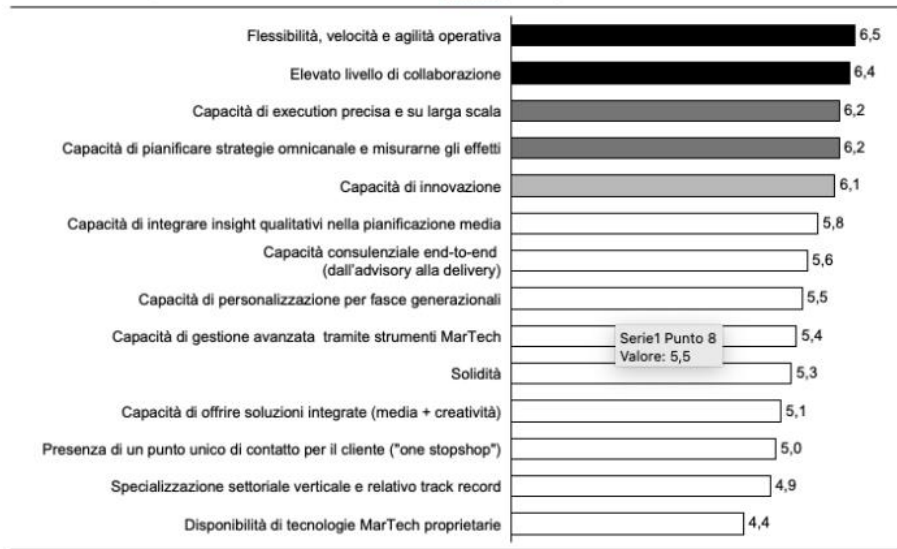
Il rapporto azienda–agenzia: da fornitura a partnership

Un altro asse centrale riguarda l'evoluzione del rapporto tra imprese e agenzie. Il 41% delle aziende segnala un miglioramento della relazione negli ultimi anni, soprattutto in termini di fiducia e qualità della collaborazione.

Le imprese cercano agenzie capaci di operare come partner strategici: flessibili, collaborative, in grado di integrare media, creatività e tecnologia (Figura 2). Cresce la richiesta di competenze consulenziali end-to-end, dalla definizione della strategia alla delivery operativa. Tuttavia, circa un quinto degli intervistati evidenzia ancora criticità rilevanti (Figura 3).

Parallelamente, si osserva una tendenza all'insourcing di alcune attività chiave, in particolare quando i budget e la complessità organizzativa lo consentono. Questo non segnala la fine delle agenzie, ma una ridefinizione del loro ruolo all'interno dell'ecosistema.

Caratteristiche ricercate in un'agenzia per essere un partner preferenziale
 N= 100, Media per item, Valutazione su scala Likert (1 – 7)⁽¹⁾

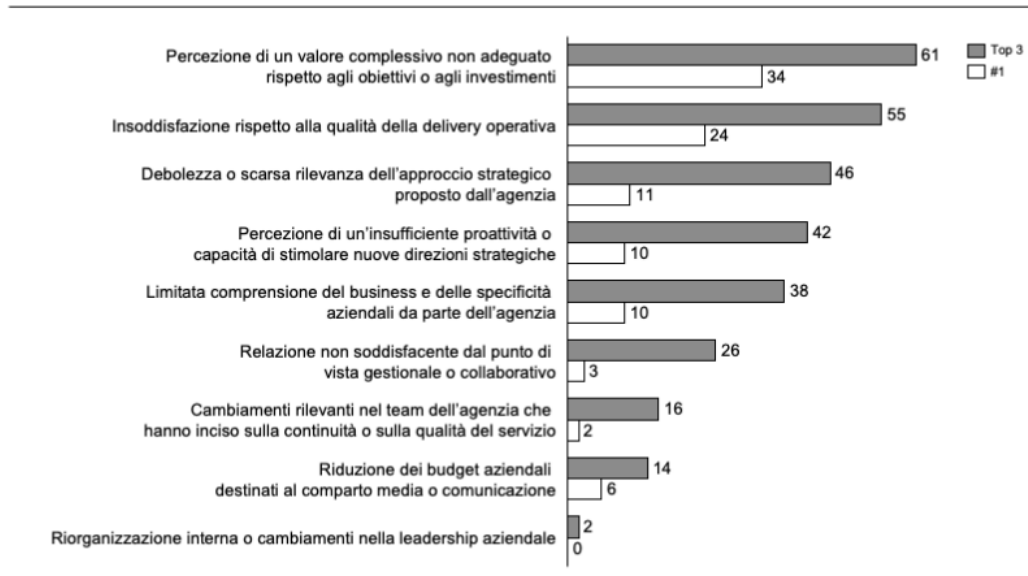


[1] Altre caratteristiche ricercate: Conoscenza della Industry e dei mercati utilizzate nei vari passi dell'azienda, continuo update sui trends, Visione strategica, Intelligenza sulla competition, Capacità nel gestire la complessità, Eccellenza creativa, Tech Savyness, Comprensione del Financials, Capacità di spiegare dati e di misurare regolarmente i risultati ottenuti, Team Senior, Trasparenza, Fiducia, Approccio Pay for Performance, «Amare i progetti»
 FONTE: Ricerca quantitativa, Agosto-Settembre 2025

Figura 2. Caratteristiche ricercata in un'agenzia per essere un partner preferenziale.

Principali ragioni per interrompere il rapporto con un'agenzia

N= 100, Frequenza con cui l'item compare tra le Top 3 motivazioni o come motivazione principale



FONTE: Ricerca quantitativa, Agosto-Settembre 2025, N=100

Figura 3. Principali ragioni per interrompere il rapporto con un'agenzia

Fonte: Ricerca su n=100 Industry Leader e su n=400 consumatori in Italia, agosto-ottobre 2025. Report "Tecnologia, Mercato e Organizzazione nell'evoluzione dell'ecosistema Industriale della Comunicazione", Luiss University Press, Dicembre 2025

L'ascesa degli smart media center: l'"integrazione specializzata"

Da questa trasformazione emerge un modello organizzativo nuovo: lo smart media center. Non una struttura monolitica, ma un ecosistema integrato di competenze specialistiche, coordinate da una visione strategica unitaria, capace di integrare creatività, media e dati lungo l'intera catena del valore della comunicazione.

In questo contesto, la competitività non si gioca più sull'ampiezza indistinta dell'offerta, ma sull'"**integrazione specializzata**": eccellenza tecnica nelle singole discipline, orchestrata in modo coerente e trasparente. È una logica più vicina all'industria che all'artigianato della comunicazione.

AI, dati e contenuti: da strumento a infrastruttura

L'intelligenza artificiale è già ampiamente utilizzata per il targeting, la personalizzazione dei contenuti, la generazione di insight predittivi e l'ottimizzazione dei processi. Ma il suo impatto più profondo è di natura organizzativa.

L'AI impone di ripensare ruoli, competenze e processi decisionali. Riduce il peso delle attività ripetitive e aumenta il valore delle scelte ad alto contenuto strategico. In questo senso, l'AI non sostituisce il giudizio umano, ma ne modifica radicalmente il perimetro.

Sperimentazione, apprendimento e vantaggio competitivo

La maggior parte delle aziende dedica tra il 6% e il 10% del budget alla sperimentazione. È un dato significativo, ma non sufficiente. La vera discriminante è la capacità di trasformare la sperimentazione in apprendimento organizzativo.

Testare nuovi canali e formati senza costruire modelli interpretativi robusti produce solo rumore. Al contrario, la sperimentazione guidata da metriche chiare e da una visione strategica consente di generare conoscenza trasferibile e vantaggio competitivo sostenibile.

Conclusioni. Oltre l'intuizione, verso l'evidenza

Le evidenze presentate convergono su un punto chiave: il futuro della comunicazione non sarà deciso da intuizioni isolate, ma dalla capacità di integrare dati, tecnologia e organizzazione in una visione coerente.

In un ecosistema sempre più complesso, vince chi sa leggere i segnali deboli, misurare ciò che conta davvero e costruire relazioni basate su fiducia e competenza. Non è una rivoluzione improvvisa, ma una trasformazione profonda. E, come tutte le trasformazioni profonde, richiede metodo. È una sfida che riguarda le singole imprese, ma anche la competitività complessiva del sistema.