

**POLITECNICO DI MILANO**

**Scuola di Ingegneria dei Sistemi**

**Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**



**IL BELOW-THE-LINE NEI CANALI DIGITALI: INDAGINE SULLO STATO  
DELL'ARTE DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DALLE AZIENDE  
ITALIANE E ANALISI DEI TREND IN ATTO**

**Relatore: Prof. Ing. Raffaello Balocco**

**Correlatore: Ing. Andrea Lamperti**

**Tesi di Laurea di:**

**Giuseppe Caci**

**Matricola n° 816727**

**Diego Dotti**

**Matricola n° 817259**

**Anno Accademico 2014-2015**

*“(...) un marketing efficace è ormai diventato un ingrediente essenziale per il successo delle aziende. Questa disciplina è composta di “arte” e “scienza”: c’è una tensione costante tra la componente formale e quella creativa. (...) I successi finanziari raggiunti dipendono spesso dalle abilità consolidate nelle politiche di marketing. Finanza, operazioni, contabilità e altre funzioni di business non avrebbero molta importanza se non ci fosse una sufficiente domanda di beni e servizi, tale da permettere a un’impresa di conseguire profitti. Ci deve essere una top line perché possa esistere una bottom line.”*

**(Tratto da *Il Marketing del Nuovo Millennio*, P. Kotler e K.L. Keller, 2009)**



# INDICE

<b>Abstract</b> .....	1
<b>Executive Summary</b> .....	3
<b>1. Below-The-Line: nascita ed evoluzione della terminologia e analisi delle singole attività</b> .....	7
<b>1.1 Il Below-The-Line Tradizionale</b> .....	11
Promozioni .....	11
Direct Marketing .....	13
Pubbliche Relazioni .....	15
Eventi e Sponsorizzazioni .....	15
<b>1.2 Il Below-The-Line Innovativo</b> .....	18
Promozioni Online.....	18
Le attività di Web Marketing .....	19
<b>1.3 Il Below-The-Line Trasversale: il Marketing non Convenzionale</b> .....	33
Guerrilla Marketing.....	35
Viral Marketing.....	38
Buzz Marketing.....	40
Flash Mob .....	41
Product Placement .....	42
Ambient Marketing .....	44
<b>1.4 Altre classificazioni degli strumenti di marketing</b> .....	45
Paid, Owned e Earned media.....	46
Outbound e Inbound Marketing.....	48
<b>1.5 L'importanza del Budget di Marketing</b> .....	50
<b>2 La pubblicità nel mondo: la situazione a livello globale e i trend emergenti</b> .....	51
<b>2.1 La crescita del budget per il marketing digitale</b> .....	51
<b>2.2 Le cause all'origine delle nuove strategie</b> .....	53
<b>2.3 Gli strumenti più efficaci per le imprese</b> .....	57
<b>2.4 La situazione U.S.A: Above-The-Line e Below-The-Line a confronto</b> .....	59
Direct-to-Trade Promotion e Slotting Fee .....	60
Consumer sales promotion e shopper marketing.....	61
Experiential Marketing e Event Marketing .....	63
Search Marketing (Online).....	64

Yellow Pages (Print e Digital).....	65
Business-2-Business Magazines (Print + all Platforms).....	66
Custom Publishing / Site Development (Print & Digital).....	67
Offline Public Relations.....	68
Social Marketing / Word-of-Mouth.....	69
Previsione sulla spesa pubblicitaria futura in attività Below-The-Line.....	71
Confronto tra ATL e BTL.....	73
2.5 Annual Outlook 2015: trend in atto e breve focus sui Digital Media.....	76
<b>3 Il Below-The-Line in Italia: Analisi del contesto e dell'evoluzione del settore pubblicitario ..</b>	<b>81</b>
3.1 La situazione tra il 2005 e il 2012.....	81
3.2 Cambiamenti dell'ultimo triennio.....	85
Approfondimento: intervista ad un'agenzia di comunicazione, Glebb & Metzger .....	90
<b>4 Obiettivi e Metodologie di lavoro .....</b>	<b>93</b>
4.1 La struttura del questionario .....	96
<b>5 I risultati del questionario.....</b>	<b>101</b>
5.1 Caso di studio – Bosch Rexroth.....	102
5.2 Caso di studio - WeBank .....	105
5.3 Caso di studio – Gruppo Panini.....	107
5.4 Caso di studio - Renault .....	109
5.5 Caso di studio – L' Oréal Paris.....	112
5.6 Caso di studio – Azienda operante nel settore dei pneumatici.....	115
5.7 Comparazione dei dati ottenuti dai casi di studio .....	117
<b>Conclusioni .....</b>	<b>127</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>133</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>137</b>

# Indice delle figure

Figura 1: Livello di fiducia nei diversi mezzi di comunicazione.....	34
Figura 2: Costo netto delle campagne di marketing .....	35
Figura 3: Previsione di crescita del budget investito nel canale Digitale a discapito di quello tradizionale .....	51
Figura 4: priorità degli investimenti nelle attività di marketing Digitale .....	52
Figura 5: il nuovo modello del processo decisionale secondo Google .....	53
Figura 6: gli strumenti più efficaci nella fase di stimolo, di ricerca delle informazioni (ZMOT) e nel momento di acquisto (FMOT) secondo Google.....	54
Figura 7: come vengono prese le decisioni in merito all'allocazione del budget nel marketing? istinto vs dati.....	55
Figura 8: divisione media tra i canali paid, owned, earned, technology e measurements and analytics della spesa del budget di marketing Digitale.....	56
Figura 9: Andamento e previsione di spesa dedicata complessivamente al Direct-To-Trade Promotion e Slotting Allowances (dati in mld di \$) .....	60
Figura 10: Andamento complessivo della spesa in Consumer Sales Promotion e shopper Marketing e disaggregato nel canale Digitale e tradizionale .....	61
Figura 11: Andamento della spesa complessiva in Direct mail e Email Marketing e delle due componenti, Digitale e tradizionale.....	62
Figura 12: Andamento complessivo della spesa in Experiential ed Event Marketing .....	63
Figura 13: spesa complessiva delle imprese USA nell'attività di Search Marketing.....	64
Figura 14: spesa complessiva nella realizzazione di pagine gialle e suddivisione nelle componenti stampate e Digitale.....	65
Figura 15: Spesa complessiva nella realizzazione di riviste B2B e delle componenti stampate e Digitali .....	66
Figura 16: Spesa complessiva in USA nelle attività di pubblicazioni personalizzate e sviluppo siti, e andamento delle componenti Digitali e tradizionali. ....	67
Figura 17: andamento della spesa in USA delle pubbliche relazioni offline.....	68

Figura 18: spesa complessiva del mercato USA nelle attività di Social Marketing e Word of Mouth	69
Figura 19: Ripartizione nelle varie categorie della spesa marketing Below-The-Line nel mercato USA nel 2014	70
Figura 20: Ripartizione nelle varie categorie della spesa marketing Below-The-Line nel mercato USA nel 2020	71
Figura 21: Previsioni sull'andamento della spesa USA in attività di marketing suddivisa in Below-The-Line e Above-The-Line	73
Figura 22: previsioni sull'andamento degli investimenti in attività marketing In USA suddivisi tra Above-the-Line Digital e Traditional e Below-The-Line Digital e Traditional	74
Figura 23: Allocazione del budget di Marketing per le imprese B2B in Italia secondo il panel di Intervistati dall'Osservatorio sul Marketing B2B	87
Figura 24: classifica delle attività che hanno un miglior Return On Investment secondo il panel di Intervistati dall'Osservatorio sul Marketing B2B	88
Figura 25: voci del budget di marketing destinate a crescere nei prossimi 2-3 anni secondo il panel di Intervistati dall'Osservatorio sul Marketing B2B	89
Figura 26: Budget pubblicitario annuale per le aziende intervistate con suddivisione tra ATL e BTL	117
Figura 27: Ripartizione della spesa Below-The-Line per le aziende analizzate	118
Figura 28: cumulata delle percentuali di spesa dedicata per ogni categoria	119
Figura 29: cumulata della spesa pubblicitaria annuale in valore assoluto per categoria	120
Figura 30: spesa complessiva per le aziende intervistate tra BTL Tradizionale, Digitale e non Convenzionale	121
Figura 31: posizionamento dell'offerta pubblicitaria considerato il target di riferimento e la propensione ad Above o Below-The-Line	122
Figura 32: posizionamento offerta pubblicitaria considerato il periodo di riferimento delle attività pubblicitarie e la propensione al Below-The-Line Digitale o Tradizionale	124

# Indice delle tabelle

Tabella 1: Classificazione delle attività di marketing Above e Below-The-Line.....	10
Tabella 2: esempi di Paid, Owned ed Earned media .....	47
Tabella 3: Suddivisione della spesa pubblicitaria di aziende USA dedicata ai "Measured Media" (anno 2014).....	76
Tabella 4: Suddivisione della spesa pubblicitaria delle aziende USA dedicata ai "Direct & Digital Media" (anno 2014).....	77
Tabella 5: Suddivisione della spesa pubblicitaria delle aziende USA dedicate esclusivamente ai "Digital Media" (anno 2014).....	77
Tabella 6: Suddivisione della spesa pubblicitaria prevista per il 2015 per i "Measured Media" .....	79
Tabella 7: Suddivisione della spesa pubblicitaria prevista per il 2015 per i "Direct & Digital Media"	79
Tabella 8: Suddivisione della spesa pubblicitaria prevista per il 2015 per i "Digital Media" .....	79



# Abstract

Il mondo della pubblicità e quello del marketing aziendale, tra di loro strettamente connessi, stanno attraversando una fase storica di profonda trasformazione, a causa dei cambiamenti radicali che stanno riguardando non solo i mezzi di comunicazione pubblicitari, e quindi gli attori che li utilizzano, ma anche gli utenti che ogni giorno vengono influenzati nei loro comportamenti d'acquisto dai messaggi veicolati dalle campagne di marketing delle imprese. In particolare, grazie alle moderne innovazioni tecnologiche, sta affermandosi sempre di più l'advertising in forma digitale, che affianca o sostituisce i canali più tradizionali.

Attraverso questo elaborato si vuole cercare di fare chiarezza su questi fenomeni, focalizzando l'attenzione sulla classificazione dei media tra Above-The-Line e Below-The-Line, una tassonomia nata negli anni '70 e molto utilizzata all'interno delle funzioni di marketing presenti in azienda, ma che necessita di aggiornamenti e chiarimenti teorici, alla luce dei nuovi strumenti e delle possibilità originatesi con lo sviluppo della tecnologia digitale. Per delineare la situazione odierna verranno analizzate sia le informazioni ricavate dalla letteratura accademica e di settore, per poi andare a definire i trend e i cambiamenti in atto grazie alla reportistica annuale stilata da enti nazionali e aziende media di tutto il mondo. Per dare una dimensione più reale a questa indagine, è stato elaborato anche un questionario sottoposto ai funzionari di alcune delle aziende Top Spender in Italia in termini di budget annuale rivolto ad azioni pubblicitarie. In questo modo si cercherà di tracciare una categorizzazione delle attività promozionali oggi disponibili, come sono nate e come si stanno modificando alla luce delle nuove tecnologie presenti sul mercato, per poi darne una dimensione quantitativa, considerando sia i dati ricavati dal questionario sia quelli mostrati nei report di advertising di tutto il mondo.



# Executive Summary

## PROBLEMATICHE E CONTESTO DI RIFERIMENTO

La funzione del Marketing, presente ormai in tutte le realtà che competono nei diversi settori dell'economia di mercato moderna, è diventata con il tempo uno dei rami aziendali che fanno la differenza tra il successo o il fallimento di un'azienda. Dall'inizio dello studio della disciplina verso gli anni '60, proprio grazie ai lavori e agli approfondimenti del sopracitato Philip Kotler, è diventato sempre più complicato comprendere il funzionamento del mercato dove l'azienda opera, il comportamento degli attori che lo popolano, e la previsione delle azioni dei concorrenti.

Più recentemente, la continua evoluzione della tecnologia e i cambiamenti dei paradigmi sociali che ne derivano, hanno modificato profondamente le strategie delle imprese in tutto il mondo. Il settore della raccolta pubblicitaria sta dunque vivendo una fase di profonda trasformazione, derivante principalmente dallo sviluppo tecnologico di nuove piattaforme trasmissive, fra le quali i social network e gli smartphone, e dai processi di digitalizzazione di contenuti.

Stanno sempre più affermandosi nuovi meccanismi di promozione e comunicazione che non comprendono il tradizionale processo di acquisto di spazi pubblicitari presso agenzie media dedicate, come è sempre avvenuto dagli inizi della pubblicità, ma è possibile indirizzare messaggi promozionali attraverso nuove attività quali sponsorizzazioni, uso di promozioni, gamification, meccanismi di passaparola e viralità, gestione di contenuti sui social, creazione di contenuti video, ecc.

## OBIETTIVI

Il seguente elaborato si colloca nel contesto appena descritto, con l'obiettivo di individuare lo stato dell'arte delle attività promozionali e pubblicitarie in Italia, individuandone la dimensione economica attuale e le evoluzioni future che possono verificarsi in tale settore, valutandone i costi sostenuti e i ritorni attesi per le imprese. In particolare si è pensato di focalizzare l'attenzione sulla categorizzazione delle attività pubblicitarie più famosa e più utilizzata, quella che suddivide i metodi per fare pubblicità in Above-The-Line e Below-The-Line, senza però dimenticare delle altre metodologie utilizzate dai marketers e dai manager per veicolare messaggi pubblicitari diretti ai consumatori, con l'ulteriore obiettivo di fare chiarezza su questa distinzione, che non sempre risulta così netta.

Tale esigenza nasce in primis proprio dalle stesse imprese, che hanno bisogno di riferimenti chiari e precisi per orientarsi nel definire gli investimenti annuali e nel comprendere quali

attività sono più efficaci soprattutto nella dimensione Italiana. Ne consegue che la ricerca di testi e documenti nella letteratura ha portato alla luce non solo fonti accademiche, ma anche molte relazioni e articoli destinati specificatamente alla funzione marketing aziendale, che nascono proprio per aiutare a colmare a queste lacune. L'elaborato ha cercato di aggregare tali fonti e, per verificarne la coerenza e la validità, si è operato un confronto diretto con le aziende italiane.

## **LETTERATURA DI RIFERIMENTO**

Nello specifico, nel primo capitolo vengono passate in rassegna le attività appartenenti alla categoria Below-The-Line, grazie soprattutto ai documenti ufficiali redatti da AGCOM e da Assocomunicazione. Le singole attività vengono poi collocate a seconda del canale utilizzato, indicandone le peculiarità e fornendo, per ogni categoria, esempi di successo implementati da aziende eccellenti. In seguito vengono riportate le definizioni di altri termini che sono attualmente impiegati nel linguaggio pubblicitario e sono correlati al tema trattato, in modo da poter inquadrare correttamente la situazione attuale.

Nel secondo capitolo viene ricostruita la situazione internazionale attuale, avvalendosi della reportistica disponibile sul Web e prodotta da diversi enti e aziende mondiali, focalizzandosi sulle attività e gli strumenti impiegati a supporto della funzione marketing, soffermandosi con particolare attenzione su cosa sta avvenendo in territorio americano. Questo perché, come verrà spiegato successivamente, il mercato pubblicitario Usa è uno dei più avanzati e maggiori al mondo, e quindi è viva la convinzione che ciò che avviene in tale mercato è destinato a ripetersi in altri, seppur con un certo ritardo e in scala minore, specialmente nel caso italiano. Al termine del capitolo viene presentata la spesa complessiva attuata in ogni attività BTL con le relative previsioni per l'anno in corso e in un orizzonte temporale di cinque anni. Grazie a tali cifre è possibile individuare quali attività sono in declino e quali invece sono destinate a rimanere invariate.

Il terzo capitolo si occupa invece di ricostruire lo stato del mercato pubblicitario in Italia relativamente alle forme denominate come Below-The-Line, tramite la letteratura in materia. Il capitolo è suddiviso in due parti: la prima analizza la situazione fino al 2012, che grazie al monitoraggio da parte dell'ente incaricato, AGCOM, risulta molto completa e soddisfacente. Si è assistito tuttavia, negli anni successivi al 2012, ad ulteriori evoluzioni nell'impiego delle attività Below-The-Line, che non sono più state analizzate e monitorate dagli enti nazionali per motivi che sono riportati nella parte dedicata. Non è quindi stato possibile terminare l'analisi, ma è stato necessario sviluppare una seconda parte utilizzando ulteriori fonti per capire cosa sta avvenendo in tempi più recenti. Nonostante la consultazione di numerosi documenti e report, le informazioni sono risultate insufficienti: le

cause di queste lacune sono adducibili all'eterogeneità della situazione italiana, a seconda del settore, della collocazione geografica e delle dimensioni dell'azienda considerata, pertanto dalle ricerche emergono risultati contrastanti a seconda delle categorie analizzate; inoltre i documenti recuperati, sebbene molto recenti, lasciano alcune zone d'ombra rispetto al secondo semestre del 2014 e il primo semestre del 2015, per cui si è deciso di raccogliere maggiori informazioni coinvolgendo le aziende stesse. Il capitolo si chiude con la testimonianza di un'agenzia di comunicazione, Glebb & Metzger, che ha offerto la sua prospettiva dal punto di vista del lato offerta di servizi pubblicitari.

## **METODOLOGIA DI RICERCA E RISULTATI DELL'ANALISI EMPIRICA**

Sulla base di questi presupposti, si è reso necessario strutturare un questionario rivolto alle aziende italiane con lo scopo di ottenere indicazioni quantitative sulla spesa dedicata al marketing Below-The-Line, e su come quest'ultima viene suddivisa tra le varie attività da noi individuate, per poi raccogliere informazioni direttamente dagli intervistati sulle possibili evoluzioni future di tale mercato. Il quarto capitolo illustra nel dettaglio gli obiettivi che hanno portato ad impostare il questionario e somministrarlo a un campione di aziende selezionate, le domande che sono state selezionate e la metodologia con cui è stato somministrato. Dato che il fine del sondaggio era volto ad individuare informazioni sui trend più recenti riguardanti il Below-The-Line, si è deciso di selezionare imprese Top Spender in termini di budget destinato ad attività pubblicitarie, considerando anche le filiali delle multinazionali presenti in Italia, in quanto si riteneva che esse avessero innanzitutto le capacità e la consapevolezza aziendale necessaria sui temi trattati, e potessero inoltre fornire indicazioni sulle best practices e sui cambiamenti in atto.

Il quinto capitolo si apre spiegando le difficoltà riscontrate a raccogliere informazioni presso le imprese selezionate. Vengono poi passate in rassegna le interviste effettuate, spiegando le peculiarità di ogni impresa e settore, nonché come tali caratteristiche influenzano le scelte di Marketing, in particolare relative al Below-The-Line. Le interviste sono state poi articolate in forma di casi di studio:

- Bosch Rexroth Italia: intervista svolta nel mese di Agosto con Lorenzo Bianconi (Sales Controlling Manager) e Massimo Giudici (Marketing Manager).
- WeBank: intervista svolta nel mese di Luglio con Laura Spinelli (Web Communication, Promotion & Events Manager).
- Gruppo Panini: intervista svolta nel mese di Agosto con Antonio Allegra (Italian Market Director per il settore Stickers & Cards).
- Renault: intervista svolta nel mese di Settembre con Simone Cuollo Conforti (Media Specialist).

- L'Oréal Paris: intervista svolta nel mese di Settembre con Alessandro Grandotto (Marketing Specialist & Store Business Developer).
- Azienda operante nel settore della produzione di pneumatici, che ha chiesto che non venisse divulgato il nome: intervista svolta nel mese di Settembre con il Global Purchasing Coordinator Manager.

Sono poi stati stilati dei grafici di riepilogo, con i dati messi a disposizione dalle aziende e ricavati del questionario, che sono stati di aiuto per dare delle indicazioni finali, sicuramente non di carattere generale a causa del basso numero di risposte al questionario ricevute, ma che possono aiutare a comprendere i futuri sviluppi dell'advertising, sia Digitale che Tradizionale. Dalle rappresentazioni e dagli studi svolti emerge principalmente che:

- Il Below-The-Line non ha più un ruolo marginale all'interno del marketing aziendale, ma oggi assume valore strategico per le imprese operanti in Italia.
- Nonostante i dati provenienti dal mercato USA presentino incrementi di spesa maggiori per le attività correlate al Below-The-Line Digital, sul mercato pubblicitario italiano sono ancora i canali pubblicitari tradizionali quelli più utilizzati dalle imprese. Questo accade perché alcune fasce di clientela di riferimento individuate dalle imprese intervistate sono considerate come non-digitalizzate.
- Alcune delle imprese italiane da noi intervistate hanno dimostrato di non possedere una coscienza sulle strategie future previste su un orizzonte di 3 anni. Di conseguenza non è stato possibile ricevere, per queste aziende, indicazioni su quali categorie future saranno le più sfruttate e quali invece saranno progressivamente abbandonate.

# 1. Below-The-Line: nascita ed evoluzione della terminologia e analisi delle singole attività

C'era una volta la pubblicità. Quella dei giornali e del cinema, della radio e della televisione, quella che per avere successo doveva essere divulgata tramite un mezzo che avesse un alto numero di contatti raggiunto e un'alta frequenza, e avere un jingle o un "claim" particolarmente innovativo ma semplice, che venisse ricordato facilmente da chi ascoltava o guardava. Il primo spot pubblicitario televisivo italiano fu trasmesso il 3 febbraio del 1957 durante il programma Carosello, e da quel giorno sia i canali di comunicazione dei messaggi pubblicitari, sia il pubblico che recepisce questi messaggi e i loro contenuti, hanno subito dei cambiamenti radicali.

Il mondo della pubblicità è infatti oggi vario e complesso, comprende numerosi canali di veicolazione dei messaggi, ognuno con le proprie caratteristiche e peculiarità, che vengono sviluppati e sfruttati dalle aziende e dagli enti statali e sovranazionali per trasmettere al proprio target, o pubblico-obiettivo, una serie di informazioni sui propri prodotti e servizi e attirare così un grande numero di potenziali clienti ad acquistare il proprio prodotto, o più semplicemente per promuovere la propria attività.

Secondo il documento AGCOM del 2012, "Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria", nel settore della comunicazione pubblicitaria si possono individuare due ambiti distinti, che sono abitualmente identificati con i termini Above-The-Line e Below-The-Line, il secondo definito anche come Marketing Relazionale.

Questi termini nascono nel 1954 presso Procter & Gamble, per distinguere le agenzie che si occupavano di pubblicità tradizionale (Above) dagli intermediari che invece si preoccupavano di provvedere ai servizi promozionali (Below) (Baker M. J., Hart S., 2007).

A partire dagli anni '70 si assiste ad una costante crescita del peso delle promozioni rispetto alla pubblicità (Christopher M., 1972), si consolida nella letteratura economico-aziendale l'idea che la pubblicità ricopra un ruolo strategico, di investimento con effetti nel medio/lungo periodo (quali la creazione e il mantenimento dell'immagine e della notorietà della marca), mentre le attività Below-The-Line presentino esiti di breve periodo riconducibili soprattutto alle vendite. Tale visione si afferma anche nella prassi aziendale e, di conseguenza, i termini Above e Below-The-Line si diffondono sempre di più proprio per sottolineare il differente impatto delle due tipologie di strumenti di comunicazione. Così pubblicità e promozioni vengono ad essere distinte anche in contabilità, poste quindi in conti diversi al di "sopra" o al di "sotto" di un'ipotetica linea di bilancio definita per tenere distinti i costi sospesi (gli investimenti) da quelli di esercizio (Knecht J., 1971). Successivamente, le

attività Below-The-Line hanno assunto un significato ben più ampio fino a ricomprendere anche tutti gli altri strumenti di comunicazione quali relazioni pubbliche, fiere ed eventi, sponsorizzazioni, Product Placement, e più di recente anche altre attività quali il Direct Marketing (Di Gregorio, Saccardi, 2007).

Attualmente con il termine Above-The-Line si intendono le attività di acquisizione degli spazi pubblicitari sui mezzi di comunicazione che vengono utilizzati per veicolare il messaggio. Rientrano quindi in questa categoria i mezzi tradizionali come la radio, il cinema, la televisione, la carta stampata e le affissioni, ma anche i mezzi digitali e innovativi come la smart-tv e le console di nuova generazione, i dispositivi mobile e il display advertising.

Il Below-The-Line si definisce invece per differenza, ovvero sono tutte quelle attività di veicolazione di messaggi pubblicitari che non comportano però l'acquisto di uno spazio apposito, non vi sono dunque coinvolti proprietari/concessionari dei mezzi e non si necessita di intermediazione tra domanda e offerta. In questo caso quindi, è molto più difficile definire le strutture, la gestione e le risorse utilizzate in questo tipo di categoria. Vi è infatti grande eterogeneità degli strumenti utilizzate dalle aziende, nonché delle attività realizzabili, e si parla dunque di "polverizzazione dell'offerta", cioè della presenza di numerosi produttori e offerenti di piccole dimensioni, appartenenti sia al mondo del marketing aziendale che a quello pubblicitario, che non influiscono significativamente sul prezzo della singola attività appartenente al Below-The-Line e quindi non possono affermare una vera e propria leadership per questo mercato. Proprio per la sua caratteristica principale, ovvero che non è uno spazio acquistato presso un'agenzia pubblicitaria, possiamo anche affermare che il Below-The-Line è diretto a un target molto più specifico, ristretto e focalizzato, ha un carattere prevalentemente locale ed è più accessibile alle piccole/medie imprese in quanto richiede una capacità di spesa limitata. Non esistono attualmente in Italia enti e società di rilevazione con il fine di misurare i contatti raggiunti e il successo delle campagne di pubblicità Below-The-Line, contrariamente a quando accade per le attività Above-The-Line (AGCOM, 2014).

Per completezza va indicato che parte della letteratura in materia individua una terza voce indicata con il nome di Through-The-Line. Il termine nasce nel 1993, quando la maggior agenzia pubblicitaria mondiale, Saatchi&Saatchi, eliminò la parola "advertising" dal suo titolo, proclamandosi invece "Through-the-line communications agency". Con tale termine si vuole infatti indicare il superamento della dicotomia Above-The-Line e Below-The-Line, a favore di una comunicazione di marketing molto più integrata tra i diversi canali utilizzati, evitando di focalizzarsi solo su un particolare metodo di comunicazione. Sia le agenzie pubblicitarie, che le aziende che vogliono pubblicizzare il proprio prodotto o servizio, implementano infatti strategie sempre più complesse, utilizzando sia messaggi veicolati sui canali mainstream, quindi appoggiandosi ai media tradizionali, sia utilizzando nuove forme

di marketing indirizzate verso segmenti di clientela più specifici. Anche alcune tipologie di canali, quali possono essere ad esempio quelli derivanti dall'Internet Advertising o dalle nuove tecnologie Digitali, recuperano elementi sia dall'Above che dal Below, e quindi non possono essere declinati in una delle due categorie, proprio perché sono caratterizzati da elementi che appartengono sia a una che all'altra. (Community Marketing Blog, 2009; Stone, Marilyn A., Desmond J., 2007)

Nel presente lavoro ci si rifarà comunque alla classificazione utilizzata maggiormente dalle imprese italiane nonché dall'autorità predisposta a indagare tale fenomeno, ovvero l'AGCOM, e quindi si farà riferimento esclusivamente ai canali Above-The-Line contrapposti a quelli Below-The-Line. Si opererà poi una ulteriore distinzione, a seconda del livello di tecnologia utilizzato nel canale pubblicitario, distinguendo tra i mezzi tradizionali e mezzi innovativi. Quest'ultima categoria, che comprende quindi anche il canale digitale, può essere a sua volta suddivisa a seconda della tipologia di device utilizzata (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2014 (B)) ovvero:

- Desktop (pc fisso o portatile)
- Mobile (applicazioni mobile e pagine web ottimizzate per dispositivi mobile)
- Smart tv e console

Di seguito viene riportata la tabella che distingue le principali attività di marketing suddivise secondo la tassonomia appena presentata. Tale classificazione è stata ideata a partire dalle attività identificate da Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni nel 2011 nel documento "indagine conoscitiva sul settore dei servizi internet e sulla pubblicità online" e da Assocomunicazione nel "Il Marketing Relazionale e i Top Spender della Pubblicità", ed è stata integrata, per avere un maggiore grado di dettaglio, con un'altra fonte di origine più recente denominata come "manuale del Content Marketing" redatto da Content Marketing Experts con il patrocinio della Commissione Europea.

ABOVE THE LINE	BELOW THE LINE		
<b>CANALI INNOVATIVI</b>			
<p><b>ACQUISIZIONE DI SPAZI PUBBLICITARI SU INTERNET*:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>DESKTOP:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• display (banner, pop-up, reach media )</li> <li>• Video ads</li> <li>• Search ads</li> <li>• Classified directory</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li>➤ <b>MOBILE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• display (banner)</li> <li>• Video</li> <li>• Search</li> <li>• Classified directory</li> <li>• .....</li> </ul> </li> <li>➤ <b>SMART TV/ CONSOLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Display</li> <li>• Video</li> <li>• Search</li> <li>• Classified directory</li> <li>• ....</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>WEB MARKETING O DIGITAL MARKETING:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>DESKTOP E MOBILE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruzione sito web</li> <li>• Meccanismi di search engine optimization</li> <li>• Public relations on web (opinion leader pro-brand su blog)</li> <li>• Comunicazione on line</li> <li>• Costruzione e cura delle relazioni sui Social Media</li> <li>• Costruzione dei contenuti per siti e piattaforme</li> </ul> </li> <li>➤ <b>SOLO MOBILE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo app (e versioni siti fruibili con mobile)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>DIRECT MARKETING DIGITALE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ e - mail</li> <li>➤ internet</li> <li>➤ TV interattiva (IPTV e DTT)</li> </ul> <p><b>PROMOZIONI ONLINE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es. Groupon</li> </ul>	<p><b>FORME DI MARKETING NON CONVENZIONALE</b> (natura trasversale alle altre forme di BTL, in questi casi la rete è il veicolo per comunicare efficientemente ed efficacemente il messaggio):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>GUERRILLA MARKETING</b></li> <li>➤ <b>MARKETING VIRALE</b></li> <li>➤ <b>BUZZ MARKETING</b></li> <li>➤ <b>FLASH MOB</b></li> <li>➤ <b>PRODUCT PLACEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuale</li> <li>• Verbale</li> <li>• Integrato nel plot</li> </ul> </li> <li>➤ <b>AMBIENT MARKETING</b></li> </ul>	
<b>CANALI TRADIZIONALI</b>			
<p><b>ACQUISIZIONE SPAZI PUBBL. NEI MEDIA TRADIZIONALI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>RADIO</b></li> <li>➤ <b>CINEMA</b></li> <li>➤ <b>STAMPA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quotidiani</li> <li>• Periodici</li> <li>• Annuari</li> </ul> </li> <li>➤ <b>AFFISSIONI</b></li> <li>➤ <b>TELEVISIONE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>PROMOZIONI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- couponing</li> <li>- offerte</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>➤ <b>DIRECT MARKETING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- direct response</li> <li>- lettere</li> <li>- brochure</li> <li>- cataloghi</li> <li>- SMS e Mobile Marketing</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>➤ <b>PUBBLICHE RELAZIONI</b></li> <li>➤ <b>EVENTI e SPONSORIZZAZIONI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Musicali</li> <li>• Sportivi</li> <li>• Culturali</li> <li>• Charity/ Solidarietà</li> <li>• Fiere e Manifestazioni</li> </ul> </li> </ul>		

Tabella 1: Classificazione delle attività di marketing Above e Below-The-Line

Come è possibile osservare nella tabella riportata sopra, le attività di marketing Below-The-Line sono caratterizzate da grande eterogeneità, sia nelle forme che nelle finalità pubblicitarie. Di seguito ci si occuperà di definire in modo puntuale ogni categoria citata nella parte di tabella BTL, citando anche casi di studio ed esempi che si sono rivelati di successo.

## 1.1 Il Below-The-Line Tradizionale

Dall'analisi dei documenti AGCOM da cui si è ripresa la struttura della divisione tra i diversi canali pubblicitari, è possibile identificare alcune attività BTL che sfruttano ancora i mezzi tradizionali di comunicazione:

### Promozioni

Si riporta qui la definizione tradizionale di promozione: “Qualunque operazione di marketing e comunicazione tesa a migliorare i risultati di vendita di un prodotto o servizio, attraverso l’offerta di un vantaggio concreto e quantificabile, ed i cui effetti siano misurabili” (Assocomunicazione, 2011). L’obiettivo principale è stimolare il cliente alla conoscenza di una marca, con la conseguente prova, o acquisto, di un prodotto. Altri obiettivi riconducibili a una campagna promozionale sono l’incremento dei volumi di vendita e la fidelizzazione del cliente a un determinato prodotto; tuttavia la sua efficacia è spesso circoscritta al breve periodo, dato che nel momento in cui tale stimolo cessa le vendite tendono a calare nuovamente. La promozione di un prodotto che si riconduce esclusivamente all’abbassamento del prezzo di acquisto, può avere effetti dannosi come la svalutazione della marca agli occhi del consumatore e il calo delle vendite prima e dopo la promozione (effetto di anticipazione e di depressione) (Kotler, Keller, 2014). Di conseguenza nel tempo si sono sviluppate nuove forme di promozioni meno rischiose. Allo stato attuale le principali azioni che si possono implementare sono:

- Offerte speciali, ovvero riduzioni del prezzo o vendita di più prodotti ad un prezzo complessivo inferiore. Un esempio sono i saldi e le liquidazioni.
- Buoni sconto o coupon, ovvero tagliandi che danno diritto ad uno sconto sul prezzo d'acquisto, e sono distribuiti via posta, a mano, o accorpati a riviste e giornali.
- Distribuzione di campioni di prova e prodotti omaggio per dimostrare la validità del prodotto e guadagnare la fiducia del cliente.
- Vendite a premio, ovvero il cliente, ogni volta che acquista uno o più determinati prodotti, riceve un corrispettivo pari alla spesa sostenuta, che si traduce in sconti per i periodi futuri, o in punti-fedeltà se l'azienda utilizza il meccanismo delle tessere per la raccolta punti. L’orizzonte temporale di questa azione è di alcuni mesi, con l’obiettivo finale di fidelizzare il cliente a un prodotto, alla marca, oppure a un particolare punto vendita.

- Concorsi a premio, ovvero tramite l'acquisto, il cliente guadagna il diritto a partecipare all'estrazione di un premio.
- Oggetti omaggio, ovvero, con l'acquisto del prodotto, il cliente riceve un altro prodotto in omaggio.
- Dimostrazioni, cioè la dimostrazione diretta del funzionamento del prodotto, con l'obiettivo di dimostrarne la qualità e l'utilità.
- Prova prima dell'acquisto, dove il prodotto viene sperimentato per un certo periodo direttamente dal cliente finale, il quale successivamente è obbligato a pagarlo o restituirlo.
- Dilazioni di pagamento: possibilità di acquistare il bene ratealizzandone il pagamento.

Oltre alle forme di promozione offline, ne esistono ulteriori tipologie che sfruttano il canale web, e che saranno affrontate nel prossimo paragrafo.

***Un esempio di successo: Blockbuster Box, il cartone della pizza che diventa proiettore.***

*La filiale di Hong Kong di Pizza Hut ha avviato una campagna promozionale innovativa, basata su un omaggio per gli acquirenti. L'idea è nata riflettendo sulle abitudini che caratterizzano il consumo della pizza da asporto, cercando di individuare prodotti e servizi che aggiungessero valore al prodotto. La pizza è associata ad un rito di convivialità, e l'atto del consumo è stato pensato come un momento di socializzazione, dal quale ne deriva l'esigenza complementare di intrattenimento. Sulla base di questa intuizione è stato sviluppato un cartone per la pizza in grado di trasformarsi in un rudimentale proiettore.*



*Dopo l'acquisto di una pizza da asporto presso Pizza Hut, viene consegnato a scelta uno dei quattro diversi contenitori, dedicati ad altrettanti generi di film; Slice Night per gli horror, Anchovy Armageddon per chi ama la fantascienza, Hot & Ready destinato ai romantici e Fully Loaded per gli action movie. Al suo interno assieme alla pizza vi è un QR Code e una lente di proiezione. Tramite il primo è possibile scaricare il film su smartphone, mentre la seconda, installata su un foro laterale del contenitore permette di ingigantire sulla parete le immagini che arrivano dallo schermo del telefonino.*

## **Direct Marketing**

Il Direct Marketing può essere descritto come una tecnica che utilizza uno o più canali di comunicazione per ottenere una risposta diretta dal target a cui ci si rivolge. Le attività di Direct Marketing possono comprendere differenti obiettivi: acquisire nominativi di potenziali clienti per creare un database di riferimento, stimolare vendite dirette a distanza e acquisire ordini di acquisto, come ad esempio le vendite a catalogo, e infine fidelizzare i propri consumatori, attraverso campagne pubblicitarie costruite ad hoc per essere destinate ad uno specifico target. Tale tecnica può consistere anche nell'invito a visitare un punto vendita, o in comunicazioni di Direct Response, ovvero l'azione usata compiere al target una azione ben precisa (Call-To-Action), e che si può anche applicare anche per sollecitare la raccolta di fondi per scopi sociali, umanitari e/o di ricerca (AGCOM, 2012). Gli strumenti più usati per raggiungere gli obiettivi del Direct Marketing vanno dall'invio di lettere, Email<sup>1</sup>, brochure, cataloghi a mezzo posta, alla creazione di un numero verde per proposte/offerte di servizi e/o prodotti, o ancora all'utilizzo di internet o di SMS. Le performance del Direct Marketing sono solitamente valutate in termini di valore dell'ordine effettuato dal cliente. Rispetto ad altre forme di pubblicità classica, il Direct Marketing consente di stabilire una relazione diretta con il segmento target, e quindi di poter rispondere più tempestivamente alle sue esigenze e mantenere margini più elevati. Per questa caratteristiche il Direct Marketing si è particolarmente diffuso presso imprese B2B, in particolare quelle che realizzano prodotti personalizzati e dall'alto valore unitario. In questi mercati infatti, è prassi comune per le aziende virtuose di costituire una rete di contatti che favorisca una comunicazione bidirezionale e fornisca supporto in ogni fase del ciclo di vita del prodotto. Le innovazioni tecnologiche degli ultimi decenni hanno notevolmente ampliato le opportunità del Direct Marketing (basti pensare all'invenzione delle Email e delle mobile application, che garantiscono un contatto one-to-one con il potenziale cliente target), permettendone la

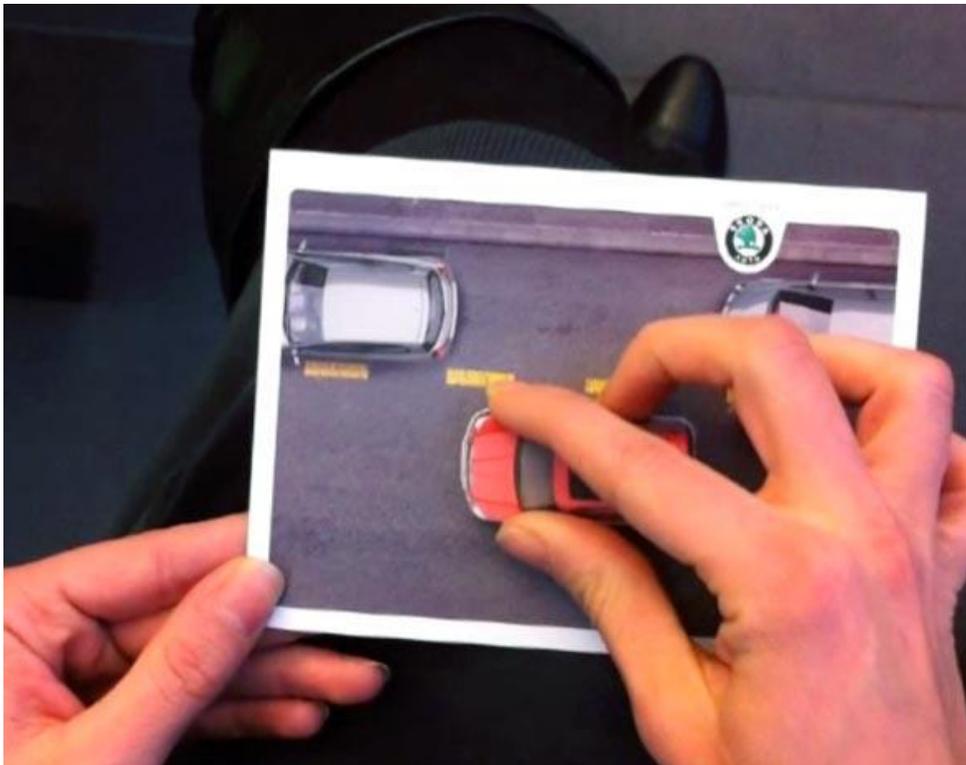
---

<sup>1</sup> Le mail elettroniche, essendo un attività esistente da molto tempo e consolidata, vengono menzionate da AGCOM nelle attività che impiegano i canali tradizionali, anche se andrebbero inserite come attività di marketing Below-The-Line Digitale.

diffusione anche nei mercati B2C, caratterizzati da un numero ben più elevato di potenziali clienti. Nei recenti sviluppi di questa tecnica di Marketing, è stata riscontrata una riduzione delle azioni che prevedono l'impiego di venditori diretti, dato il costo che ne sussegue, contrariamente a quanto accaduto per la spesa dedicata all'impiego di Email, cresciuta esponenzialmente negli ultimi decenni. Altri esempi di Direct Marketing, che utilizzano però ancora i canali di comunicazione tradizionali, sono la vendita porta a porta e le telefonate da operatori di call center.

***Un esempio di successo: la brochure magnetica di Skoda***

*Un particolare esempio di Direct Marketing è stato sviluppato da Skoda per la promozione della nuova auto del marchio, la Skoda Yeti, e il suo innovativo sistema di parcheggio automatico, Skoda Park Assist System.*



*Questa campagna è stata organizzata per il Motor Show di Bologna del 2011, dove allo stand riservato alla casa automobilistica ceca, veniva rilasciata una piccola brochure ai visitatori. Sulla copertina principale vi era l'immagine di una strada con due auto parcheggiate e uno spazio in mezzo. Una casella appena sotto riportava la scritta "Metti qui la tua Yeti e rilassati". Nell'ultima pagina invece si trovava una calamita con la forma della nuova auto, che poteva essere rimossa e, se posizionata sulla casella della prima pagina, si spostava automaticamente tra le due auto*

*parcheeggiate. Attraverso questa particolare brochure, che racchiude al suo interno un rudimentale meccanismo di gioco, il visitatore veniva invitato all'interazione con essa, e queste azioni lo portavano a ricordare sia il nome della automobile, posto direttamente sulla copertina, sia il sistema di parcheggio automatico.*

## **Pubbliche Relazioni**

AGCOM ha definito tale categoria come *“l’attività professionale che mira a contribuire al raggiungimento degli obiettivi perseguiti da singoli, da imprese, da enti, da associazioni, da amministrazioni pubbliche e da altre organizzazioni attraverso un’attività continuativa e programmata di gestione e di coordinamento dei sistemi di relazione che si attivano tra la stessa organizzazione e i suoi diversi segmenti di pubblico. Tali obiettivi possono consistere nella necessità di affermare la reputazione di un’azienda o associazione, e/o di rafforzarne la notorietà e visibilità, e possono essere perseguiti attraverso l’analisi, ricerca, progettazione e pianificazione di programmi specifici di relazione e comunicazione con un determinato pubblico, nonché l’attività di valutazione dei risultati conseguiti”* (AGCOM, 2012). Le pubbliche relazioni sono quindi tutte quelle attività di comunicazione il cui obiettivo è sviluppare relazioni e mettere in comunicazione l’azienda e i suoi dipendenti con la loro utenza o clientela di riferimento. Il loro compito è quello di orientare opinioni, atteggiamenti e comportamenti di quei soggetti che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tramite consulenze strategiche e piani relazionali, in modo positivo e coerente con la filosofia dell’azienda e del mercato di riferimento.

## **Eventi e Sponsorizzazioni**

Con il termine “evento” si fa riferimento ad una manifestazione pubblica o privata di durata limitata, resa nota e pubblicizzata dall’azienda organizzatrice, al fine di attirare l’attenzione e suscitare interesse sull’azienda stessa o su un tema particolare. Tecnicamente si può definire come uno strumento strategico che fonde principi e tecniche professionali del marketing relazionale e di altre discipline e aiuta a instaurare un collegamento tra l’organizzazione promotrice (sia essa una azienda profit, un ente pubblico o un’organizzazione no-profit) e i suoi diversi pubblici di riferimento. Possono essere organizzate diverse tipologie di eventi, distinte in base allo scopo da raggiungere e alla tipologia di clientela invitata a partecipare.

Le forme che possono assumere gli eventi sono:

- Musicali
- Sportivi
- Culturali
- Charity/ Solidarietà
- Fiere e Manifestazioni

Si può inoltre distinguere tra appuntamenti unici/ one shot e pluriennali, rivolti al consumatore/ cliente finale, cioè consumer e business, altre indirizzate alla forza vendita e/o al trade/ distribution. (Assocomunicazione, 2005)

La sponsorizzazione è un'attività di comunicazione e di promozione attraverso la quale un soggetto fornisce un supporto, spesso finanziario, a un'organizzazione, al fine di permettere a quest'ultima di realizzare il proprio progetto. Possiamo quindi individuare, per le sponsorizzazioni, una duplice natura: fornire un concreto aiuto al soggetto sponsorizzato, permettendo il raggiungimento dei suoi obiettivi, e consentire allo sponsor di valorizzare il proprio ruolo (Puggelli F., Sobrero R., 2010). Come per gli eventi, possiamo ritrovare diverse modalità di sponsorizzazione, a seconda degli obiettivi e delle modalità di appoggio: può trattarsi di un accordo pubblicitario (come succede per gli atleti che ricevono materiale firmato da indossare durante gare e partite, per dare più visibilità e popolarità al marchio, ricevendo in cambio un corrispettivo economico), una sponsorizzazione finanziaria se vengono coinvolte sovvenzioni o erogazioni di denaro, ma anche sponsorizzazioni di tipo tecnologico.

***Un esempio di successo: Red Bull, eventi e sponsorizzazioni per testimoniare i propri valori e costruire una community.***

*Fin dalla sua nascita Red Bull ha promosso il prodotto ed il proprio brand attraverso l'organizzazione di eventi esclusivi né che rispecchiassero l'immagine ed i valori caratteristici. Questo genere di eventi attrae solitamente un pubblico giovane appartenente alla cosiddetta "Y-generation" e persone (professionisti e non) legate al mondo dello sport, della musica e dell'intrattenimento. Queste occasioni di incontro in contesti specifici rafforzano l'identità del brand e la relazione con i consumatori perchè suscitano un grande impatto mediatico. L'esempio più lampante è quello del "Red Bull Flugtag", in tedesco "giorno del volo", dove mezzi non dotati di motore vengono lanciati da una rampa di sei metri, tentando di levarsi in volo. Tale evento è fortemente collegato al claim principale dell'impresa, "Red Bull ti mette le ali".*

*Oltre al Flugtag, hanno assunto un grande rilievo anche gli eventi legati a specifiche performance sportive e artistico-musicali.*



*A livello di sponsorizzazione l'esempio più rilevante è la realizzazione dello stadio dei "Red Bull New York", nel cuore della metropoli USA.*



*Inizialmente la scelta di finanziare eventi sportivi, fiere e manifestazioni legate ai temi promossi dal brand, era dettata da un'esigenza di operare con i bassi budget a disposizione negli anni '80, ma con il tempo si è rivelato un approccio efficace ad espandere l'immagine, creare brand experience e individuare e rafforzare nuovi potenziali segmenti legati a specifiche realtà sociali (il mondo del rap o dello skateboarding per esempio) (Economist (The), 2002; Gorse S., Chadwick S., and Burton N., 2010).*

## 1.2 Il Below-The-Line Innovativo

Oltre alle azioni pubblicitarie finora descritte, vi sono altre attività che possono essere ricondotte al marketing Below-The-Line. Queste ultime si differenziano dalle precedenti per l'utilizzo di canali multimediali e devices, su cui è possibile implementare le nuove tecnologie Digitali adatte a veicolare messaggi pubblicitari, come è già stato descritto sopra per le categorie di Direct Marketing e Promozioni.

### Promozioni Online

Le promozioni hanno beneficiato delle opportunità offerte dal Digitale per giungere ai potenziali clienti. In particolare, sfruttando le nuove tecnologie mobile e smartphone, e le nuove potenzialità che ne derivano, sono state sviluppate nuove strategie per offrire coupon sul canale on-line: è questo il caso di Groupon, un sito che mette a disposizione offerte speciali giorno per giorno e conta 35 milioni di utenti registrati sul proprio sito. Grazie alle applicazioni per il mobile e a Internet riesce a proporre sconti in base alle preferenze e alla geolocalizzazione dell'utente. Da questo esempio di successo si stanno sviluppando siti con modelli di business simili, quali ad esempio Gilt o LivingSocial.

The screenshot shows the Groupon CityDeal website interface. At the top, there's a navigation bar with the Groupon logo, a city selector set to 'Roma', and a search bar for offers in Rome. Below the navigation, there's a main promotional banner for a deal in Rome. The deal is for a romantic dinner for two, including a welcome aperitif, a massage on an ergonomic chair, and a romantic dinner with a complete fish menu. The price is 99 Euro instead of 216 Euro. To the right of the main deal, there are two smaller deal cards. The first is a national deal for a two-night stay for a couple with breakfast, wine, and a spa treatment, priced at 129 Euro instead of 270 Euro. The second is a special offer for a massage chair, priced at 79 Euro instead of 250 Euro. At the bottom left of the main deal, there's a 'Compralo Subito!' button and a summary of the total price (99 Euro) and the discount (54% off, saving 117 Euro).

## Le attività di Web Marketing

Il Web Marketing (indicato anche con il termine Digital Marketing) è quel gruppo di attività di marketing che si occupa di studiare il mercato e promuovere brand e prodotti attraverso i diversi canali Digitali connessi a Internet, quali pc, smartphone, tablet e in tempi più recenti pannelli outdoor Digitali e Smart TV (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2012). In generale è possibile affermare che tra le competenze del Web Marketing è annoverabile ogni azione pianificata che abbia come finalità il ritorno sull'investimento (ROI) di un progetto online. Va precisato che alcune fonti esaminate, fanno riferimento al Web Marketing indicando al suo interno sia attività Above-The-Line sia Below-The-Line; in questa relazione si è deciso invece di adoperare la tassonomia adottata dall'autorità incaricata AGCOM, che prevede per il Web Marketing solo quelle attività dove non è previsto l'acquisto di uno spazio pubblicitario su Internet, e quindi riconducibile esclusivamente al Below-The-Line.

Il Web Marketing rappresenta, al giorno d'oggi, una nuova opportunità di business: offre infatti ai brand maggiore visibilità, una elevata potenzialità di raggiungimento di nuovi clienti e la possibilità di una maggiore fidelizzazione. A fronte di un basso investimento iniziale, i benefici immediatamente ottenibili sono molteplici: maggiore flessibilità di pianificazione, l'opportunità di raggiungere nicchie di mercato in modo più efficace rispetto ai media tradizionali, instaurare una relazione diretta con i clienti e la possibilità di misurare i risultati in tempo reale (Boaretto A., Noci G., 2009). Il Web Marketing non va pianificato da solo, ma va ad affiancare le strategie di promozione/vendita tradizionali e alle analisi di mercato offline già presenti in azienda, permettendo così di instaurare una relazione anche con il pubblico di questo canale; un esempio relativo a questo approccio, è il cosiddetto negozio virtuale (altrimenti detto negozio online, online shop o online store), dove le tecniche pubblicitarie già utilizzate per i negozi tradizionali vengono rivisitate e modernizzate per poter essere implementate anche su Internet. Una campagna pubblicitaria di Web Marketing possiede alcune caratteristiche fondamentali: si sviluppa attraverso l'ideazione di un progetto, passando poi al coordinamento della sua realizzazione, l'analisi dei risultati, la gestione di ciò che segue la messa in opera, la sua promozione e la gestione della reazione del pubblico (feedback). Appartiene al piano di Web Marketing anche l'attività di modifica della percezione di una marca o di un particolare servizio, grazie a strategie di interazione con utenti e con l'intero mercato, tramite il canale Web.

Passiamo adesso in rassegna le varie tipologie di attività che oggi caratterizzano il **Web Marketing Below-The-Line** che possono appartenere sia al device Desktop, sia al Mobile:

- **Costruzione di un proprio sito web e di un blog:**

Un sito web si può definire come un insieme di pagine digitali correlate tra loro, quindi una determinata configurazione ipertestuale di documenti che risiede su un server web. Dal punto di vista della organizzazione strutturale dei contenuti, tipicamente un sito web

è costruito sulla base di una home page, che rappresenta la pagina principale di presentazione, a cui sono connesse altre pagine web secondarie, che possono anche essere esterne al sito stesso. Un sito web, per essere efficace e apprezzato dagli utenti che lo utilizzano, deve essere progettato in maniera *user-friendly*, e facilmente rintracciabile dai motori di ricerca (questo particolare aspetto, chiamato in gergo tecnico *SEO*, l'acronimo di Search Engine Optimization, verrà analizzato al prossimo punto). Durante la fase di realizzazione, bisogna chiarire quale profilo caratterizza il pubblico a cui ci si rivolge (oppure il tipo di mercato verso cui ci si affaccia, se privati o ad aziende), in modo da sviluppare una user-experience coerente con il target e lineare. Ciò significa che l'esperienza sul sito non deve originare discontinuità, e bisogna operare in modo che la probabilità che l'utente abbandoni il sito sia minima.

Un altro aspetto molto rilevante è chiarire univocamente lo scopo del sito: ad esempio, per un sito transazionale che si occupa di e-commerce come Amazon o eBay, sarà rilevante fornire informazioni puntuali sui prodotti come funzionalità, prezzo, disponibilità e tempi di consegna (Boaretto A., Noci G., 2009). Generalmente le macro-categorie di obiettivi che un sito si pone sono:

- Generare un canale di vendita
- Realizzare una piattaforma di contenuti e servizi
- Generare un canale informativo dove esporre prodotti e comunicare marchio e valori connessi alla filosofia aziendale
- Raccogliere informazioni dagli utenti per migliorare la propria offerta

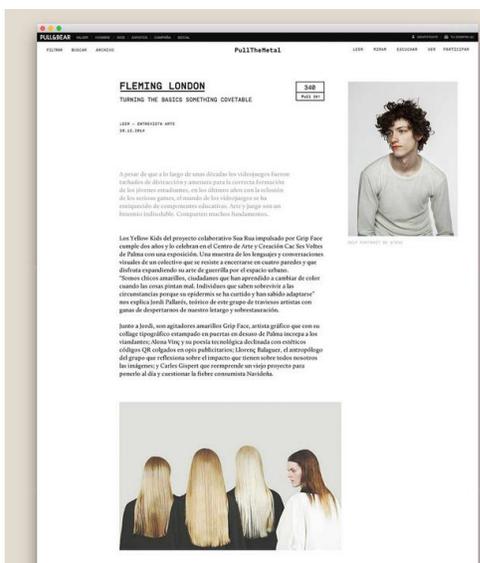
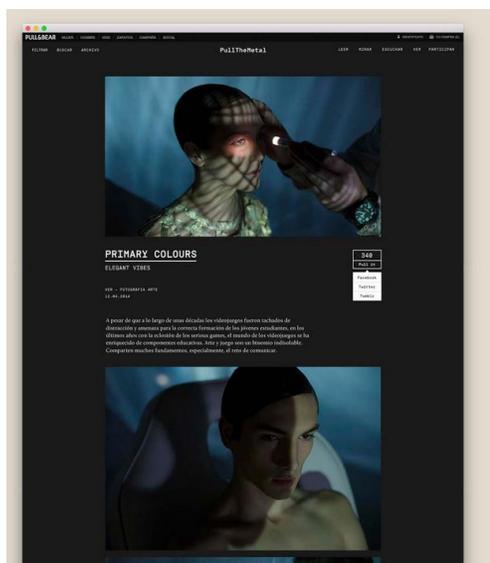
Dal punto di vista dei contenuti del sito vanno prese in considerazione una serie di decisioni riguardanti il trade-off tra immagini e testo: i contenuti testuali hanno carattere descrittivo e permettono di migliorare la SEO, al contrario l'immagine ha un impatto visivo più forte, e quindi viene utilizzata per attirare l'attenzione degli utenti.

Con il termine blog, si indica invece una particolare tipologia di siti web, con le registrazioni dei contenuti dei periodi precedenti, mostrate in ordine cronologico. Essi possono essere utilizzati per una pluralità di scopi, che spaziano dalla condivisione di semplici messaggi tra utenti, all'apprendimento online, fino alla diffusione di contenuti e pratiche all'interno di un blog prettamente aziendale. La caratteristica tipica dei blog è il carattere soggettivo: i messaggi, le conversazioni e le immagini pubblicate mostrano il punto di vista personale dell'autore e si concentrano sulle sue opinioni e sui suoi commenti e suggerimenti. Il costo medio di un blog è legato alla frequenza di aggiornamento: le due voci di costo principali sono la tipologia di grafica multimediale utilizzata e tempo dedicato dall'autore. Ipotizzando interventi ogni settimana e considerando che l'autore sia impegnato per 4 ore/settimana il costo si aggira attorno a

300 euro (costo dell'investimento iniziale) a cui vanno ad aggiungersi 160 euro a mese (Content Marketing Experts, 2014).

### **Un esempio di successo: Il blog di Pull & Bear**

*Pull & Bear è un brand di abbigliamento casual diffuso in tutto il mondo che appartiene al gruppo spagnolo Inditex. La clientela di riferimento a cui il marchio si rivolge è un pubblico giovane, appassionato di musica, viaggi e arte, che sono attratti da prodotti sempre nuovi e moderni con prezzi di fascia medio-bassa. Al fine di rafforzare l'identità di marca e rafforzare la cultura e i valori che contraddistinguono il brand, ha avviato nel 2009 una collaborazione con la rivista spagnola "The Metal" per creare un sito web dove si trattassero tutti i temi importanti per il target di clientela. Il blog nato da questa cooperazione, chiamato "Pull the Metal", tratta quindi solo marginalmente il tema della moda, privilegiando interviste e recensioni inerenti al mondo della musica, dei viaggi, del cinema e dell'arte contemporanea. L'idea si è rivelata un successo, grazie all'elevata frequenza di pubblicazione dei contenuti e la loro qualità, diventando per Pull & Bear il principale strumento tramite cui viene costruita un'identità di marca a trecentosessanta gradi. Negli sviluppi più recenti, il blog è passato dall'essere un sito indipendente all'essere una sezione integrata del sito aziendale, in modo da renderlo più vicino ai cataloghi online dei prodotti, in modo da aggiungere anche la funzionalità per l'acquisto online.*



▪ **Meccanismi di Search Engine Optimization:**

Con il termine “Search Engine Optimization” si indica quell’insieme di strategie e di pratiche volte ad aumentare la visibilità di un sito internet, migliorandone la posizione nelle classifiche dei motori di ricerca nei risultati che non richiedono un pagamento apposito. Queste azioni fanno parte di un ramo del marketing denominato appunto SEM o Search Engine Marketing, che incorpora sia i risultati organici di ricerca (la SEO, appunto) sia i risultati di ricerca a pagamento (Search Engine Advertising o SEA, quando si utilizzano strumenti come Google AdWords o Bing Ads). Le pratiche che caratterizzano la SEO sono molteplici e riguardano diversi aspetti di un sito web: l’ottimizzazione della struttura del sito, del suo codice HTML, dei contenuti testuali e della gestione dei link connessi, sia in entrata ed in uscita. Poiché Google è il motore di ricerca più utilizzato al mondo, la maggior parte delle attività SEO riguardano lo studio dell’algoritmo segreto di Google, dei suoi periodici aggiornamenti e delle relative azioni per rendere i siti più “graditi” a tale algoritmo. In principio la logica utilizzata da Google era denominata *Page Rank*, e la rilevanza di un sito era assegnata in base al numero di link in entrata e in uscita da quella pagina. In seguito si è cercato di introdurre il concetto di “qualità del collegamento”: se è presente una connessione con un altro sito molto popolare si ottiene un miglioramento della propria posizione, in caso contrario si incorre in un declassamento. Se nelle prime versioni, la rilevanza era incentrata principalmente sulle parole chiave utilizzate nel testo, le ultime versioni dell’algoritmo privilegiano invece nella ricerca i contenuti personalizzati e di qualità. Ulteriori considerazioni affermano che per quanto sia gratuita l’attività di SEO, essa richiede un elevato investimento di tempo per rimanere aggiornati (Boaretto A., Noci G., 2009). I risultati non a pagamento vengono detti risultati “puri” o “organici”, per questo motivo il SEO, che non riguarda i risultati a pagamento, viene anche detto posizionamento “puro” o “organico”.

***Un esempio di successo, le guide online di Salvatore Aranzulla***

*Il suo sito personale, nato nel 2012 e valutato in America cinque milioni di dollari, ha un traffico giornaliero che è passato da 200 000 visitatori a 400 000 nell’ultimo anno, ed è stato posizionato al primo posto dalla azienda Nielsen nella classifica del segmento Computer News, con una quota di mercato pari al 35%. Secondo i dati forniti da Google Analytics dicono che ha 12 milioni di visite, con 6 milioni di utenti unici l’anno. In una recente intervista, Salvatore Aranzulla ha affermato che avere una buona indicizzazione dei risultati del motore di ricerca è molto importante per un sito Internet editoriale: tra il 70 - 90% degli utenti che leggono un blog infatti proviene da una ricerca su un motore come Google o Yahoo. I contenuti trattati nei suoi articoli sono estremamente semplici, ma elaborati in modo molto preciso, così da essere comprensibili per la maggior parte delle*

*persone; nei testi la costruzione semantica è ben precisa e ricca di parole chiave, al fine di migliorare ulteriormente il proprio ranking dei motori di ricerca. Anche la formula del “come fare” presente in ogni suo articolo ha un preciso ruolo del meccanismo di SEO. Come da lui stesso dichiarato, vengono analizzati in primis i trend di ricerca tramite una tecnologia proprietaria chiamata “sistema dei titoli”: a partire dalle analisi effettuate dai principali motori di ricerca (“search log”) ottiene una lista di titoli su cui è conveniente scrivere articoli, soffermandosi esclusivamente su quelli inerenti alla tecnologia e procedendo all’ eliminazione degli argomenti già trattati. A quel punto vi è la fase di valorizzazione dei termini di ricerca: l’articolo viene realizzato esclusivamente se valgono due condizioni: l’articolo deve essere interessante per gli utenti e gli investitori devono essere disposti a comprare gli spazi pubblicitari offerti dal sito, su cui sono basati i ricavi dell’impresa.*

▪ **Public Relations on Web e Social Media Marketing:**

Come già riportato precedentemente in questo capitolo, le pubbliche relazioni sono tutte quelle attività compiute dall'azienda con l'obiettivo di comunicare con la loro utenza o clientela di riferimento. La diffusione massiccia di Internet ha portato però enormi cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e ha quindi modificato l’approccio di questo tipo di attività. Se da un lato il web dà l’opportunità di rivolgersi ad un audience molto più elevata, dall’altro aumenta a livello globale la competizione per far emergere il proprio messaggio al di sopra degli altri. Attraverso Internet, è diventato possibile a tutti condividere una propria opinione su qualunque argomento, o prodotto, o notizia e conseguentemente influenzare migliaia di persone in un tempo molto ridotto. Le aziende che svolgono azioni di marketing e Public Relations si ritrovano quindi a poter utilizzare uno strumento relativamente economico e molto potente, ma che ha necessita di essere utilizzato con attenzione e criterio. Ad esempio, una opinione negativa su un prodotto che inizia a diffondersi per il Web e viene trascurata, rischia di minacciare seriamente la solidità e la fama di un’azienda o la fiducia dei suoi clienti (Fabris, G., 2008). Una figura che sta emergendo in questo contesto, e che sta acquisendo sempre maggiore importanza è quella dell’Opinion Leader: un utente attivo su diversi media, che per primo interpreta i messaggi provenienti dagli stimoli mediatici a cui è sottoposto, e diffonde il significato e i contenuti ad altri utenti meno informati di lui. L’Opinion Leader può essere chiunque: un medico, un artista, un personaggio sportivo o un blogger, ma la caratteristica più importante che possiede è che gode del prestigio o detiene i mezzi per influenzare in modo determinante l'opinione pubblica. Diventa quindi fondamentale per un’azienda che vuole avere successo nella commercializzazione dei propri prodotti, influenzare positivamente gli Opinion Leader del settore di appartenenza, e nel migliore

dei casi coinvolgerlo durante la progettazione di un nuovo prodotto, per ottenere poi un ritorno positivo da coloro che lo seguono, in termini non solo di commenti e apprezzamento, ma anche di passaparola (Gillin P., 2007).

L'ambito delle Public Relations On Web è strettamente legato ad una realtà emersa solo recentemente, ma che in poco tempo è diventata preponderante nel mondo della pubblicità moderno: il tema del Social Media Marketing. Questo nuovo fenomeno comprende tutte quelle attività volte a generare contatti e traffico online attraverso i Social Media e gli utenti che li frequentano, attraverso la creazione e la diffusione di contenuti propri che alimentino l'attenzione sul brand, sul prodotto, sul servizio o sul particolare evento che si vuole pubblicizzare, e che incoraggino gli utenti a condividerlo a loro volta con i loro contatti. Quello che ne risulta è una sorta di "passaparola elettronico" (eWoM) che influenza gli utenti che visualizzano il messaggio. Il professor Franco Cherubini, nel suo libro *"Social Media Marketing: Consumatori, Imprese, Relazioni"* ricorda però che sono necessarie sia dal lato dell'impresa che dal lato del consumatore, una serie di competenze e professionalità per governare questo meccanismo. Da parte dell'impresa "fare marketing e comunicazione con i social media richiede un'impostazione coerente con lo strumento e, quindi, un adeguato modello di business/marketing in cui si perseguano, senza furbizie, gli obiettivi caratteristici di marketing e comunicazione relativi ovviamente al profitto ma sostenibile rispetto al lungo termine e con adeguata *stakeholder satisfaction*". In altre parole, è necessario evitare irregolarità e praticare una competizione leale con i concorrenti; si può citare ad esempio con il caso delle recensioni positive per ristoranti o alberghi pubblicati su TripAdvisor, che venivano costruite ad hoc o acquistate abusivamente dai gestori per migliorare la reputazione della propria attività. Dal lato del consumatore invece, sempre Cherubini afferma che "è necessario che i consumatori sappiano progressivamente praticare il loro engagement in modo consapevole e responsabile della loro convenienza, e rispettare il contesto in cui vivono e la loro vita futura. In altre parole anche il consumatore, aiutato dalla comunicazione delle imprese e delle istituzioni, deve diventare socialmente responsabile." Si fa quindi appello alla lealtà e alla serietà di entrambi i versanti, sia quello dell'offerta durante le diverse fasi di contatto e relazione tra gli utenti e il brand. Nella conclusione del libro infatti questo discorso viene ripreso, e l'autore afferma che: "In tale ottica è chiara la necessità di assicurare che i buoni principi generino corretti atteggiamenti, a loro volta portatori di virtuosi comportamenti, idonei a favorire risultati meritocratici in cui vince il prodotto o servizio migliore e che quindi risultano vantaggiosi alla collettività. Certamente si è ben consapevoli che il mercato, in molti casi, è purtroppo una "giungla", ma la maggiore potenzialità di Internet e, in specie, dei social media dovrebbe essere proprio quella di generare trasparenza reale (...). Il futuro di lungo termine dei social media è

probabilmente correlato proprio alla capacità di esprimere fiducia e non manipolazione” (Cherubini S., Pattuglia S., 2012).

### ***Un esempio di successo: la collaborazione tra Ermenegildo Zegna e The Sartorialist.***

*A fine 2013 la casa di moda italiana Ermenegildo Zegna ha chiesto al blogger esperto di moda Scott Schuman di The Sartorialist di fotografare la collezione Couture Primavera-Estate 2014 in occasione dell'apertura della boutique di Los Angeles. L'obiettivo della campagna era creare un alto livello di brand awareness tra i maggiori influenzatori appartenenti a questo settore.*

# THE SARTORIALIST

HOME SEARCH ARCHIVES PRESS BIOGRAPHY CONTACT BOOKS    

© Tuesday, November 19, 2013

Ermenegildo Zegna, Los Angeles



I was so pleased to celebrate the recent opening of the Los Angeles boutique with Stefano Pilati and the team from Ermenegildo Zegna. While I was there, I got a chance to shoot some of the looks from the fantastic debut collection Mr. Pilati premiered on the runway last June. I remember thinking then that this collection catapults Ermenegildo Zegna to a select group of designers forging new grounds in menswear. Now that I've had a chance to actually work with the clothing—shoot it, touch it, even try it on—I can say firsthand that this collection is just as luxe, chic and sophisticated as it looks on the runway. [Click here to see more images from this photoshoot](#)

EYEWEAR THROUGH SCOTT SCHUMAN'S LENS

FACES BY  THE SARTORIALIST

CATEGORIES

ARCHIVES

*I risultati di questa campagna si sono rivelati eccellenti e sono stati valutati in termini di reach del pubblico target. The Sartorialist ha pubblicato un suo articolo, esprimendo la qualità della collezione e indicando un link esterno, che rimandava al sito della compagnia su cui si trovavano le fotografie scattate.*

***Un esempio di successo: Airbnb e la sua strategia sui social networks.***

*Airbnb è un portale nato nel 2007, che mette in contatto chi ha uno spazio extra da affittare con chi ha necessità di trovare un alloggio per un breve periodo. La sua crescita straordinaria è dovuta alla sua strategia di Social Media Marketing che gli ha permesso di ottenere oltre 11 milioni di utenti già nei primi cinque anni di attività. Utilizzando Facebook, Twitter, Google+ e Youtube, Airbnb offre ai viaggiatori consigli e testimonianze provenienti da tutto il mondo, sia dal lato dell'offerta che da quello degli utenti che ne fruiscono. Questo brand ha saputo intuire che i valori che doveva comunicare per attrarre il suo target di rilevanza, ovvero fiducia, disponibilità, gentilezza, responsabilità e il modo migliore per testimoniarli in modo veritiero e genuino è stato individuato nei social network, l'ambiente oggi più utilizzato per la condivisione delle idee e come luogo di incontro tra persone. Incoraggiando gli utenti a condividere le loro storie, Airbnb ha creato una comunità autentica, evocativa del senso di amicizia, familiarità e solidarietà, che a sua volta favorisce la diffusione e la crescita degli utenti tramite il passaparola positivo.*

- **Costruzione dei contenuti**

Grazie al canale online, che ne permette una diffusione molto più capillare, i contenuti pubblicati nei siti Web e nelle pagine Social, hanno assunto una maggiore rilevanza all'interno della strategia di promozione delle imprese, tanto da portare persino alla diffusione di un nuovo paradigma fondato su di essi, chiamato Inbound Marketing. Mentre i fondamenti e le pratiche di questo approccio verranno approfonditi nel paragrafo 1.6.2, vengono qui descritte le principali tipologie di contenuti che possono essere creati ai fini di promuovere un prodotto o un servizio, o direttamente il brand e la sua impresa.

- **Pubblicazione di video**

Tale attività può essere effettuata tramite Social Media (tra cui il più celebre è Youtube, ma esistono anche altri siti come Vimeo e Vine) o direttamente incorporandoli in un sito Internet di proprietà. Il beneficio atteso derivante da questa attività, è quello di costituire una community di persone interessate al contenuto e portare ad associarvi un brand o un prodotto, e lasciare che questa community condivida i contenuti con altri utenti, in modo da aumentare la conoscenza del marchio, assieme ai suoi valori pregnanti. Per la quantità di materiali accessibili su Internet, questa soluzione ha bisogno di una fornitura costante di contenuti e di una chiara visibilità del brand. I contenuti non sempre sono creati autonomamente, è possibile ad esempio lasciarli ideare ai clienti stessi, promuovendo allo stesso tempo la semplicità, ma anche l'immediatezza

del prodotto. Il costo di realizzazione di un video ha una grande variabilità a seconda di chi lo realizza, della durata e della complessità della produzione (CMEX, 2014).

***Un esempio di successo: il frullatore Blendtec e la campagna video.***

*Nel 2007 BlendTec, azienda statunitense del valore di 40 milioni di dollari e produttrice di elettrodomestici per alimenti, caricò il suo primo video “Will It Blend” su YouTube. All'interno si mostrava un frullatore Blendtec in grado di frullare insieme ali di pollo, una ciotola di tortilla chips ed una lattina di soda. Il video ha avuto un successo immediato ed ha generato una serie di altri video “Will It Blend” che illustrano la potenza del frullatore, in grado di distruggere e polverizzare persino iPhone, Ipad, armi da fuoco, mazze da golf e altri oggetti di vario genere.*



*La campagna ha generato oltre 100 milioni di visualizzazioni del frullatore, più di 600.000 abbonati al canale YouTube di Blendtec ed un incremento del fatturato aziendale del 700% (Content Marketing Experts, 2014).*

- **Webinars, webcast e trasmissioni online**

E' una sistema interattivo di trasmissione che avviene in diretta, riprodotto in forma remota, tramite il browser. Il webinar coinvolge il pubblico in un'interazione con un esperto, a cui si possono rivolgere domande, parlare o condividere video (CMEX, 2014). Esso si distingue dai webcast proprio per la sua interattività, mentre in questi ultimi la comunicazione è unilaterale. Nelle trasmissioni online invece lo spettatore online non è la principale tipologia di partecipante, l'interazione con esso è molto limitata perchè l'evento è ideato per i partecipanti riuniti in sala conferenze.

- **Case Studies**

I Case Studies sono stati inizialmente implementati ed utilizzati presso le facoltà di Economia negli Stati Uniti e in Europa occidentale per aiutare gli studenti MBA a comprendere i processi aziendali (non solo legati alla creazione e diffusione di campagne pubblicitarie) e a vederli realizzati attraverso esempi di successo. In questo contesto, invece, il Case Study è un format in cui vengono descritti esempi di implementazioni efficaci di prodotti o servizi aziendali. Data la sensibilità e la riservatezza delle informazioni contenute al suo interno, viene sempre disposto previa autorizzazione dell'azienda. Esso è una testimonianza credibile della prassi aziendale, dimostra l'efficacia delle soluzioni IT e contribuisce ad affermare la reputazione dell'azienda. Per questo, tutti i Case Studies contribuiscono alla costruzione del branding e al riconoscimento dell'azienda sul mercato (Content Marketing Experts, 2014).

- **White book**

Si tratta di un documento simile ad una brochure e a un report, con lo scopo sia di istruire il lettore che di aumentare le vendite e promuovere con maggiore efficienza il proprio prodotto/servizio. Questo strumento è considerato come uno dei più utili per generare *followers* e informare i potenziali clienti. Difatti, se realizzato correttamente, offre ai lettori soluzioni a problemi tipici di un settore, ma può anche fornire assistenza durante la decisione di acquisto di un determinato prodotto/servizio.

- **Infografica**

Consiste in una presentazione di informazioni in una forma che privilegia maggiormente la parte grafica e visuale rispetto a quella testuale. Questa forma ha lo scopo di favorire il lettore nella comprensione di alcuni processi particolarmente articolati e complessi, o semplicemente a mostrare qualche parte dell'informazione in una forma interessante, volta a catturare e mantenere l'attenzione dell'utente. Possono essere prodotti diversi tipi di infografica (statistiche, grafici, istogrammi, dati cartografici, mappe sequenziali, ecc.), a seconda del tipo di analisi o di contenuto che si vuole mostrare, questo perché l'obiettivo principale rimane quello di renderla comprensibile a più persone.

- **Newsletter**

Si tratta di una pubblicazione distribuita periodicamente (solitamente ha cadenza settimanale o mensile) ad un ben identificato gruppo di persone, che verte su temi reputati interessanti per quel determinato target. La newsletter viene inviata via Email e può essere strutturata in diverse forme: può essere un abstract riferito a diversi link e articoli pubblicati sul web, o può contenere un testo completo. L'iscrizione ad una newsletter può essere a pagamento se è inclusa la fornitura di contenuti particolarmente esclusivi, ma generalmente è gratuita. Viene impiegata per costruire relazioni a lungo termine con i clienti, ma anche per raggiungere e informare i gruppi target di clienti che hanno già espresso un interesse verso l'azienda su novità riguardanti prodotti e servizi. Le principali voci di costo sono relative alla grafica, alla creazione di contenuti multimediali e al tempo dedicato dall'autore al progetto, e determinano un costo medio che si aggira attorno ai 250 euro per newsletter (Content Marketing Experts, 2014).

- **Guide e dépliant online**

Le guide e i dépliant online (altrimenti detti Branch Guide o Folder) sono dei manuali d'istruzioni disponibili sui siti web aziendali. Sono soluzioni efficaci per supportare le attività di e-commerce e per prevenire l'errato utilizzo del prodotto. I principali punti di forza sono il basso costo e la possibilità di realizzazione facendo uso esclusivo di risorse interne, tuttavia non sempre è possibile reperire le informazioni richieste ed è quindi importante fornire almeno quelle necessarie in modo completo. Le principali voci di costo sono la grafica e il tempo impiegato dall'autore nella realizzazione (solitamente dai 3 ai 5 giorni) che portano ad un costo medio stimato attorno ai 550 euro per la realizzazione della prima guida. Gli aggiornamenti tipicamente avranno un costo minore.

- **Altri tipi di contenuti**

A fianco delle tipologie sopracitate, che sono le più diffuse, si stanno sviluppando molte altre tipologie di contenuti, per settori specifici, come ad esempio versioni free e/o trial di software, e-book e download gratuiti di musica (legale) (Meerman Scott D., 2008). Per quest'ultima tipologia si consideri ad esempio l'iniziativa di Converse che ha promosso collaborazioni tra artisti emergenti per creare nuove tracce musicali che poi ha distribuito gratuitamente tramite il proprio sito.

Per quanto riguarda il mondo degli smartphone e tablet, esiste una categoria di contenuti specifici per i device mobile, denominati app:

- **Sviluppo Applicazioni Mobile**

L'applicazione mobile (o App) è un programma software progettato per gli smartphone e/o altri dispositivi mobili, che consente di personalizzarli e aggiungervi funzionalità secondo le esigenze specifiche dell'utente. L'obiettivo principale è quello di acquisire il maggior numero di utenti possibile e fornire degli strumenti di valore per i gruppi target dell'impresa. Generalmente le applicazioni sono facili da reperire e da installare (gratuitamente o a pagamento) attraverso piattaforme di distribuzione, come App Store, Google Play, Windows Phone Store e BlackBerry App World. Secondo CMEX il costo di sviluppo di un app varia da un minimo di 1000 euro ad un massimo di 10000 euro.

Lo sviluppo e la diffusione della tecnologia Mobile è cresciuto nonostante il periodo di crisi, diventando per i consumatori non solo un aiuto e un passatempo nella vita di tutti i giorni, ma anche il modo più rapido per interagire con le aziende e i marchi più famosi. Una ricerca condotta da Gartner nel 2013, ha previsto per il 2016 un numero totale di download di applicazioni pari a 224 milioni nel mondo, stimando un giro di affari in termini di ricavi per gli sviluppatori e i vari App Store che passerà dai 35 miliardi di dollari del 2014 ai 74 miliardi di dollari previsti per il 2016. Brian Blau, analista di Gartner, prevede che nel 2016 l'uso delle mobile app supererà quello dei siti web come modalità di engagement per i clienti verso le aziende. Ma non è sufficiente per un marchio avere una applicazione funzionante e promuoverla tramite i canali esistenti. Le grandi aziende stanno infatti adottando strategie sempre più aggressive per convincere gli utenti a scaricare la loro applicazione, a utilizzarla e mantenerla attiva sullo smartphone, prima che lo facciano i competitors. Ci sono molte differenze tra lo sviluppo e la promozione di contenuti fatto tramite Mobile Applications, e quello invece fatto tramite i canali più tradizionali, Fiksu (azienda leader nell'acquisizione di utenti tramite l'intero ecosistema mobile) ne individua sette: prima di tutto, per raggiungere un volume massiccio di utenti e quindi disporre di un elevato numero di contatti e visualizzazioni, è obbligatorio rivolgersi ai più importanti network di Mobile Advertising, su tutti AdMob di Google e iAd di Apple, poiché sono la via più veloce ed efficace per raggiungere una massa critica di contatti che possono poi trasformarsi in utenti fruitori della

applicazione; in secondo luogo, la fase di targeting è molto meno sofisticata rispetto a quella svolta per i canali tradizionali, poiché si riesce a disporre di informazioni molto più precise sugli utenti, sul loro comportamento e sulle loro abitudini, grazie alle nuove tecnologie di tracking presenti sugli smartphone; inoltre il download non è sinonimo di utilizzo da parte dell'utente, ad esempio una ricerca condotta da Ipsos MORI riporta che solo il 23% degli italiani scarica più app e le usa di continuo (Ipsos MORI, 2014). Poiché gli obiettivi delle campagne sono differenti rispetto al marketing tradizionale, si punta a ottenere un certo rank negli App Store piuttosto che raggiungere un elevato numero di utenti che utilizzano attivamente le applicazioni, e quindi questi nuovi obiettivi hanno bisogno di strumenti di misurazione del tutto nuovi rispetto ai precedenti; le dinamiche dell'acquisto sono completamente diverse, e un buon App Marketer deve studiarle, comprenderle e sfruttarle per poter promuovere al meglio la propria applicazione; si ritrovano solamente due diverse tipologie di utenti che possono scaricare un'app, ovvero quelli guidati dalla pubblicità e quelli definiti "organici" che scaricano liberamente l'applicazione mentre navigano sullo store, e ovviamente sono questi ultimi che vanno "catturati"; infine l'ad tracking, uno strumento che è stato ad esempio inserito nell'iPhone 6, con cui i produttori di app monitorano l'uso degli utenti del telefono per poi inviargli messaggi pubblicitari secondo gli interessi (Fiksu, 2014).

### ***Un esempio di successo: Barilla e l'app Ipasta.***

*Tra i principali pilastri della strategia di Digital marketing del gruppo Barilla c'è la Mobile App iPasta, lanciata oltre 5 anni fa. E' una delle Branded App italiane più scaricate nel mondo, con oltre un milione e mezzo di download, supportata da iOS, Android, tablet e pc Windows 8. iPasta valorizza i prodotti Barilla attraverso la proposta di ricette organizzate secondo diversi criteri, basati sulle occasioni di consumo (per esempio piatti da preparare sulla base degli ingredienti già in casa, o di quelli tipici del luogo in cui ci si trova), e offre all'utente tool sia per la fase di acquisto (per esempio lista della spesa), sia per quella di consumo del prodotto (per esempio timer per i tempi di cottura, dose-spaghetti).*



*Alessio Gianni, Social Media & Digital Marketing Director di Barilla ha dichiarato che con la crescita del numero di possessori di smartphone, iPasta è diventato un asset strategico del marchio Barilla, più importante dello stesso sito Web. L'obiettivo dell'app è non solo offrire risposte e suggerimenti al consumo ma fornire uno strumento di supporto ad ogni fase del processo di acquisto sia che esso avvenga mediante Mobile Commerce, sia nel negozio fisico. iPasta è destinata a diventare uno strumento sempre più utile per le persone, in una strategia che Barilla chiama 'dal divano al carrello. Per esempio, nelle vicinanze del punto vendita, il consumatore potrà trovare un invito ad avviare l'App ottenendo un coupon Digitale da riscuotere alla cassa, offrendo così da un lato soluzioni su misura al consumatore, e dall'altro registrando informazioni preziose (per esempio tramite la funzionalità "lista della spesa") (ICT4Executive, 2013).*

### 1.3 Il Below-The-Line Trasversale: il Marketing non Convenzionale

Dall'analisi della letteratura è emersa l'esistenza di altre forme di comunicazione che rientrano nel Below-The-Line e che presentano natura trasversale rispetto alle precedenti definizioni. Secondo AGCOM esse non rappresentano ulteriori attività di marketing di relazione quanto piuttosto forme diverse delle attività descritte in precedenza (AGCOM, 2012). Le cosiddette *"forme trasversali di comunicazione Below-The-Line"*, fanno uso di tecniche di comunicazione *"innovative"* e fuori dall'ordinario per presentare i prodotti al pubblico in modo creativo rispetto alle forme pubblicitarie già conosciute.

*Per chiarire questo concetto si consideri gli eventi denominati con il marchio "Boiler Room"; essi sono organizzati nelle principali capitali di tutto il mondo, tra cui di recente anche Milano, e prevedono l'esibizione di dj molto noti del panorama underground in collaborazione con grandi brand come Ray-Ban, Adidas e Red Bull.*



*La peculiarità di questi eventi è quella di venire trasmessi in diretta via web e rimanere fruibili su Youtube. Queste registrazioni sono di particolare rilevanza per gli appassionati del settore (alcune performance sul canale vantano 8 milioni di visualizzazioni) e danno grande visibilità ai brand partner. Da questo fenomeno emerge un tratto tipico del marketing trasversale: l'evento, tipica attività Below-The-Line tradizionale, che di solito da una visibilità al brand circoscritta all'area geografica e al momento in cui*

*viene effettuata, amplifica la sua risonanza grazie alle opportunità offerte dal canale web, in questo caso i video, e permette al messaggio che si vuole veicolare di abbattere i vincoli spaziali e temporali, diventando fruibile in qualsiasi luogo e momento.*

Il passaparola è da sempre in grado di influenzare il giudizio generale su un prodotto o un servizio tuttavia in passato era circoscritto alla cerchia di conoscenze di una persona. Di recente ha assunto una nuova importanza, grazie all'eco dato dal web alla voce di ogni singolo cliente, il quale può comunicare con una cerchia molto più ampia di persone, senza contare che la persona comune, in quanto pari, è considerato come una fonte molto più credibile delle informazioni aziendali (Boaretto A., Noci G., 2009).

Le azioni di Marketing non Convenzionale consentono quindi di ottenere, a costi sensibilmente ridotti rispetto alle azioni di marketing tradizionale, importanti risultati come l'incremento della brand awareness, il successo di azioni promozionali, l'acquisizione dei dati anagrafici e comportamentali dei clienti e il loro coinvolgimento diretto nella pianificazione e nel lancio di nuovi prodotti sul mercato (Meerman Scott D., 2008). Dall'indagine svolta da Forrester Research sul comportamento dei consumatori in Gran Bretagna nel 2014, è emerso che circa il 90% dei clienti si fida del passaparola mentre solo il 45% si fida dei messaggi pubblicitari televisivi (Figura 1); gli strumenti del Marketing non Convenzionale risultano, inoltre, più efficienti delle forme di comunicazione classica. Si stima inoltre che il costo medio delle attività non convenzionali è molto inferiore agli investimenti nelle attività tradizionali Above the line, come viene riportato in Figura 2.

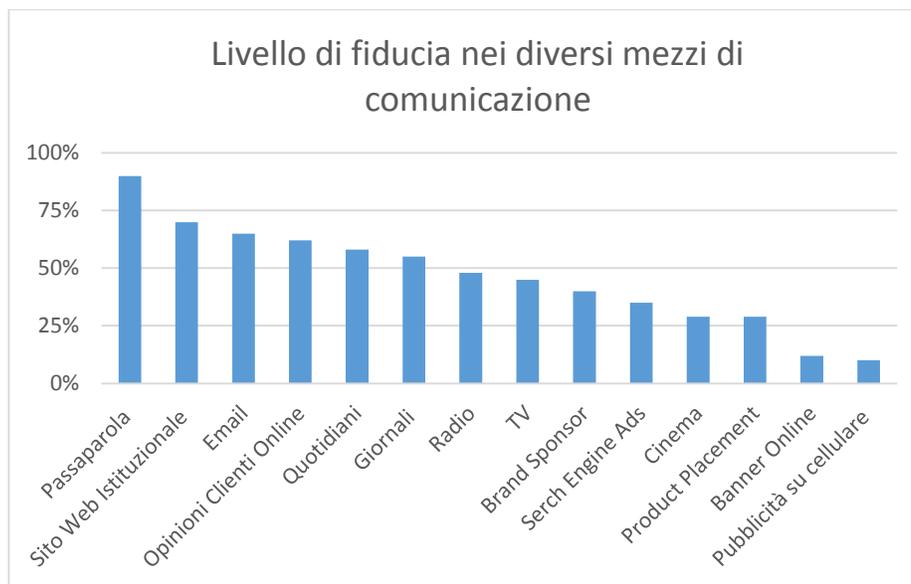


Figura 1: Livello di fiducia nei diversi mezzi di comunicazione (Forrester Research, 2014)



Figura 2: Costo netto delle campagne di marketing (valori in migliaia di euro) secondo Busacca & Associati

Si procede ora ad elencare in modo più dettagliato quali sono le forme principali di marketing Below-The-Line trasversali, in relazione agli obiettivi da raggiungere e al tipo di prodotto/servizio da promuovere. Va precisato che tra tali azioni vi è spesso un confine molto labile.

### Guerrilla Marketing

La definizione è stata coniata e introdotta per la prima volta nel 1984, dal pubblicitario statunitense Jay Conrad Levinson nel suo libro intitolato appunto *“Guerrilla Marketing. Mente, persuasione, mercato”* e si ispira alla tecnica di guerriglia utilizzata per fronteggiare eserciti molto grandi, creando continue azioni di disturbo da parte di unità molto più piccole e mobili. Il Guerrilla Marketing viene infatti indicato come una “forma di promozione pubblicitaria non convenzionale e a basso costo ottenuta attraverso l'utilizzo creativo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici degli utenti finali” (Levinson J. C., Hanley P. R. J., 2007). Nello stesso libro Levinson delinea poi le caratteristiche principali: è uno strumento adatto ad imprenditori che hanno un budget pubblicitario limitato, poiché l'investimento principale viene fatto in termini di tempo ed energia creativa, non in denaro. I metodi principali per misurare l'efficacia di una strategia di Guerrilla Marketing è in termini di profitto e di numero di relazioni instaurate con i consumatori, non in termini di vendite. E' necessario poi focalizzare la propria attenzione su un segmento specifico di clientela o di prodotto, creando uno standard di eccellenza, ed è necessario puntare di incrementare il numero di accordi commerciali con gli acquirenti esistenti, invece di puntare ad acquisirne di nuovi.

### **Un esempio di successo: il pop up store di North Face in Korea.**

*Nel 2014 l'agenzia Innored, dopo aver scelto una zona molto frequentata, ha allestito un temporary store in stile North Face, con paesaggi montani, una parete in stile palestre di roccia con spuntoni e il prodotto esposto in modo da mostrare il brand e la qualità dei capi. Mentre i potenziali clienti iniziavano a provare i capi il pavimento si ritraeva costringendo il cliente ad aggrapparsi alla parete rocciosa<sup>2</sup>. L'obiettivo di questa campagna era quello di trasformare una giornata normale in un'avventura, seguendo lo spirito in cui si vuole identificare il brand. Questa attività di guerrilla marketing pone l'enfasi sull'importanza della retailer experience, in un momento in cui l'e-commerce sta profondamente cambiando le dinamiche di acquisto. L'azione in sé può essere classificata sia come guerrilla marketing, in quanto ha incuriosito e attratto i consumatori, coinvolgendoli in un'attività divertente, sfruttando un'idea altamente creativa, sia come viral marketing perché attraverso il video e il word of mouth, il brand ha potuto comunicare il suo valore fondamentale e diffonderlo: il video, caricato il 30 Settembre 2014 al momento conta più di 12 milioni di visualizzazioni.<sup>3</sup>*



---

<sup>2</sup> Il video può essere visto all'indirizzo <https://www.youtube.com/watch?v=g7CRMmrR24Mo>

<sup>3</sup> Rielaborato a partire dall'articolo "lo shopping da The North Face: un nuovo modo di vivere un'esperienza outdoor"; Ninja Marketing, 2014

**Un esempio di successo: il dentifricio Elmex e la campagna per sensibilizzare alla prevenzione delle carie.**

Il marchio Elmex, posseduto dalla multinazionale Colgate-Palmolive e produttore di dentifrici e prodotti per l'igiene orale, nel 2010 ha implementato una campagna pubblicitaria in Israele per promuovere il proprio dentifricio anti-carie, sotto lo slogan "Helps prevent cavities". La campagna consisteva in una collaborazione con un'azienda di trasporti pubblici israeliana, che ha stampato più di 600.000 biglietti stagionali personalizzati per l'utilizzo dei mezzi pubblici (corrispondenti al numero di biglietti venduti dall'azienda per un anno intero).

Un lato del biglietto riportava la stampa normale con il prezzo e il regolamento, mentre l'altro lato era stato stampato in modo da sembrare una bocca umana. Ogni volta che il passeggero saliva sul mezzo pubblico, l'autista oblitterava il biglietto creando un "buco" nel dente, come una carie. L'azienda ha ricevuto in questo modo più di 600.000 visualizzazioni del marchio e dello slogan, a fronte di un investimento molto ridotto.

# Cavities on the bus

Elmex wanted to promote their anti-cavities toothpaste, under the tagline "Helps prevent cavities" and asked us to find a surprising way to expose it.

We collaborated with the leading bus company in Israel, and printed over 600,000 season tickets (an entire year's supply). One side of the ticket was a regular season ticket, while the other side looked like human teeth.

Whenever a passenger got on the bus, the driver punched the ticket thus creating a hole in the "tooth". Over 600,000 people were exposed to the creation of the hole and to the message: "Elmex - Helps prevent cavities".

elmex Helps prevent cavities

Front side of the season ticket

***Un esempio di successo: CALM e la campagna per sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema delle mine antiuomo.***

*Un altro esempio efficace di Guerrilla Marketing, con l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sull'argomento delle mine antiuomo presenti nel mondo, è stato promosso da CALM, Campaign Against Landmines, in Nuova Zelanda e ideato dalla agenzia Publicis Mojo.*



*Nel 2006, il ministro neozelandese per il Disarmo e il Controllo delle Armi Phil Goff, lanciò l'appello utilizzando, durante la sua cena, un particolare sacchetto di ketchup, dove su un lato erano stampate le gambe di un giovane ragazzo, con la sezione perforata di apertura che attraversava la sua caviglia. Una volta che il sacchetto veniva aperto il ketchup fuoriusciva dal sacchetto, simulando l'amputazione del piede del ragazzo. L'altro lato del sacchetto invece recava la scritta "in 89 nazioni camminare su una mina è ancora un'abitudine", invitando a donare tre dollari a favore dell'associazione CALM per aiutare lo sminamento del Sud del Libano, una zona ad alta densità di mine antiuomo.*

## **Viral Marketing**

AGCOM definisce il viral marketing come un tipo di Marketing non Convenzionale che sfrutta la capacità comunicativa di pochi soggetti interessati per trasmettere il messaggio ad un numero elevato di utenti finali. Il principio del viral marketing si basa sull'originalità di un'idea che, a causa della sua natura o del suo contenuto, riesce a espandersi molto velocemente in una data popolazione. In genere, il termine è riferito agli utenti della rete che, più o meno volontariamente, suggeriscono o raccomandano l'utilizzo di un determinato servizio (per esempio, per la scelta di un indirizzo Email). Tale attività può essere ricondotta a forme di direct e web marketing finalizzato a determinate categorie di utenti (opinion leader), che a loro volta presentano una elevata capacità di influenzare le opinioni di consumo di una larga

parte di consumatori (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2012). In altre parole si tratta di azioni di promozione di un marchio, un prodotto o un servizio attraverso un messaggio che si diffonde in maniera rapida ed esponenziale tra i consumatori (come un virus, appunto) sfruttando le potenzialità di Internet (Email, video, giochi online, blog, mini siti interattivi, quiz promotion). La scelta del nome deriva dalle affinità con le epidemie influenzali: la comunicazione fra individui può essere contagiosa e seguire un modello epidemiologico, tuttavia solo i destinatari del messaggio hanno il potere di trasformarlo in “virus” contagiando nuove persone. L’impresa può solo indurre il passaparola, ma il risultato finale dipende dal grado di coinvolgimento e diffusione che avviene tra pari. Ultimamente questa tecnica si sta diffondendo anche per prodotti non strettamente connessi a Internet, anche se quest’ultimo è il mezzo necessario per aumentare la velocità di diffusione (Cova B., Giordano A., 2008).

### **Un esempio di successo di viral marketing: la diffusione di Hotmail**

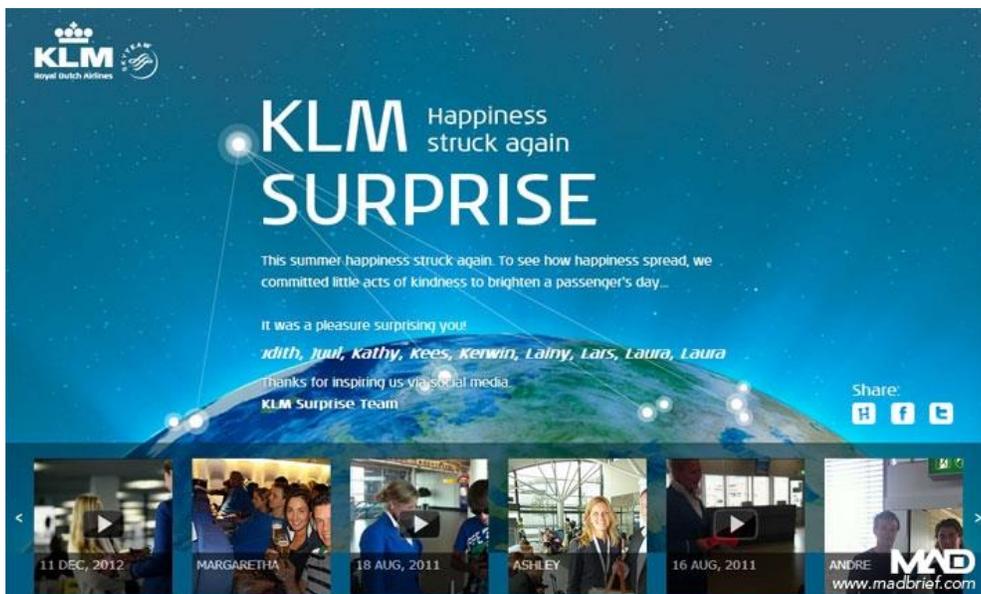
*Il termine Viral Marketing è stato usato nel settore pubblicitario per la prima volta da Steve Jurvetson e Tim Draper nel 1997 che lo utilizzarono per descrivere l’incredibile successo di Hotmail, uno dei primi siti Web ad offrire gratuitamente il servizio di posta elettronica. I fondatori di Hotmail Jack Smith e Sabeer Bhatia proposero di inserire in ogni Email inviata un messaggio ed un link (Ps: Get your free Email account at [www.hotmail.com](http://www.hotmail.com)), con cui si proponeva al destinatario l’iscrizione gratuita al servizio di posta elettronica con una modalità estremamente agevole. Il mittente inconsapevolmente consigliava al destinatario e a tutte le persone che contattava via Email il nuovo servizio proposto da Hotmail. Il risultato fu che in meno di 18 mesi, il sito riuscì ad assicurarsi ben 12 milioni di abbonati, con un budget pubblicitario inferiore a mezzo milione di dollari. Juno, un’azienda concorrente, adottando una campagna pubblicitaria di marketing tradizionale attraverso annunci su diversi quotidiani pagò oltre venti milioni di dollari per promuovere il proprio brand nello stesso periodo in cui Hotmail adottava la strategia virale, senza riuscire minimamente a raggiungere il successo della società concorrente (Pastore A., Vernuccio M., 2008).*

## Buzz Marketing

Nel 2008 Mark Hughes definisce il Buzz Marketing come l'azione tramite cui "catturare l'attenzione dei consumatori e dei media, in modo che parlare del proprio brand diventi divertente, affascinante e degno di nota" (Hughes M., 2008). Dunque il Buzz Marketing si pone l'obiettivo di aumentare il numero di discussioni attorno a un particolare prodotto, marchio o servizio (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2012). Gli strumenti innovativi come tablet e smartphone, ma anche i social network, i blog e i forum sono tutti funzionali al potenziamento del passaparola, tuttavia risulta difficile valutare il successo di una campagna di Buzz Marketing. Per tale tipologia di azioni infatti non è semplice trovare un cruscotto di indicatori che permetta di valutarne l'efficacia e d'altro canto non è possibile misurarlo nemmeno monitorando se si è verificato un incremento delle vendite. Tali azioni vengono attuate sempre in parallelo ad altre azioni di marketing e quindi non è facile attribuire ad un'unica componente l'innalzamento della domanda.

### ***Un esempio di successo: la compagnia aerea KLM e la campagna "surprise"***

*Nell' Ottobre del 2010 la compagnia aerea olandese KLM, conosciuta con il nome di KLM Surprise ha incaricato gli assistenti di volo di ricercare sui social Twitter coloro che avevano prenotato un volo con la loro compagnia. Successivamente, utilizzando le informazioni provenienti dai vari social sul lavoro e sulle principali occupazioni di questi clienti, gli assistenti di volo si sono occupati di acquistare un regalo utile, presentato al cliente al momento del suo arrivo in aeroporto per il volo.*



*Ad esempio, a una donna che stava partendo per Roma per partecipare a un programma di escursioni, è stato donato un orologio che tiene sotto controllo*

*la distanza percorsa e la velocità; ad un uomo che stava partendo per il Messico per una missione di volontariato dove avrebbe dovuto costruire case per senzatetto, è stato regalato un kit di pronto soccorso.*

*Questa iniziativa, programmata per soli 40 clienti, ha avuto una alta risonanza tramite i canali social Twitter e Youtube generando un alto numero di condivisioni. La compagnia aerea ha beneficiato da tale iniziativa affermando i propri valori, ovvero l'attenzione per ogni singolo cliente con le sue diverse esigenze. Inoltre a fronte di una piccola spesa ha potuto pubblicizzare il proprio nome raggiungendo, tra l'altro nove milioni di contatti sulla pagina Facebook.*

## **Flash Mob**

Un flash mob è un incontro inaspettato, ma precedentemente organizzato, di persone che si riuniscono in un luogo stabilito per compiere tutti assieme un'azione, un ballo, una dimostrazione, per poi disperdersi. L'organizzazione di questo genere di eventi avviene grazie alle nuove tecnologie, comunicando tramite social network, sms, posta elettronica o forum online, e la preparazione avviene in gran segreto, senza lasciar trapelare nulla prima dell'evento, proprio per approfittare dell'effetto sorpresa e attirare l'attenzione e la curiosità dei passanti. Il primo flash mob di cui si ha notizia è stato organizzato da un giornalista come esperimento sociale, ed è avvenuto a New York nel giugno 2003, quando una folla di 200 clienti si recò nel negozio Macy, e ognuno di questi ha finto di voler acquistare un tappeto dell'amore (Nicholson, J. A., 2005). Da allora, flash mob di varie dimensioni sono apparsi nella città di tutto il mondo, anche nella variante smart mob, cioè con una valenza meno artistica e più politica o di protesta (dall'inglese smart "intelligente" e mob "folla").

### **Un esempio di successo: la campagna di sensibilizzazione per la guerra civile in Siria.**

*Un flash mob famoso, non finalizzato allo scopo commerciale, è stato organizzato in Australia nel 2012. Intitolato "Il silenzio è traditore", è nato specificatamente per sensibilizzare l'opinione pubblica su quanto accade nella Siria martoriata dalla guerra civile: un gruppo di persone è sceso in strada a Sydney e ha mimato silenziosamente scene di guerra all'ordine del giorno nel paese mediorientale, con costumi e cartelloni preparati appositamente per l'evento.<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Il video del Flash Mob è visibile all'indirizzo <https://www.youtube.com/watch?v=ChZ0-W3A2RA>

## Product Placement

Il Product Placement è una strategia di marketing che invece di interrompere l'attenzione delle persone, si presenta direttamente all'interno del loro punto d'interesse, sia esso una rete sociale, una forma d'intrattenimento o uno strumento d'informazione. Il prodotto può essere inserito nella scena di un film, menzionato in un servizio al telegiornale, descritto nella storia di un libro, elogiato nel testo di una canzone, Digitalizzato in un videogioco o mostrato nella realtà ad un gruppo di amici. In questi casi il consumatore entra a contatto con il brand e con il prodotto tramite una situazione che sta seguendo spontaneamente e da cui è attratto: è così possibile sfruttare il coinvolgimento emotivo del pubblico, per mostrare il bene di consumo in un contesto gradito.

Il Product Placement può essere attuato attraverso diverse modalità: Visuale (Screen Placement) dove il prodotto o il brand viene posizionato in primo piano, rendendolo ben riconoscibile da parte dello spettatore, oppure viene inserito come sfondo alla scena, ma in questo caso l'effetto positivo sarà minore e sarà necessario aumentare il tempo di esposizione del prodotto o del brand per ottenere lo stesso effetto; Verbale (Script Placement) dove il marchio o il prodotto viene richiamato vocalmente dagli attori o da chi partecipa alla scena, solitamente inserito in qualche frase efficace che risalti le caratteristiche del prodotto. Questa forma di Product Placement è meno frequente rispetto a quella visuale, ma l'effetto che provoca è senz'altro più incisivo, in particolar modo se inserito correttamente nel contesto; Integrato (Plot Placement) cioè la forma di Product Placement più potente da un punto di vista pubblicitario, poiché con questa tipologia il prodotto si integra all'interno del film diventando un personaggio o una parte della trama. In alcuni casi, come ad esempio Gran Torino o Il diavolo veste Prada, si riesce a posizionare il marchio addirittura nel titolo del film (Name Placement).

### ***Un esempio di successo: il product placement dei marchi Samsung e Harley Davidson nel film d'azione Avengers: Age Of Ultron.***

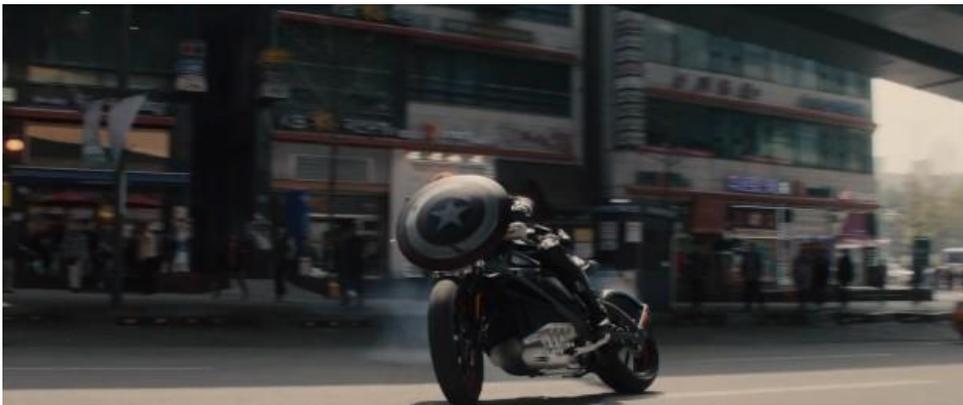
*I film di azione si prestano particolarmente a questa forma di comunicazione, infatti l'inserimento di brand e prodotti noti può creare una sinergia vincente per entrambi. Per quanto riguarda Samsung essa ha il primato di visibilità all'interno del film, premiata anche in considerazione dell'attività di co-marketing (al CES e al Comicon) che ha preceduto il lancio del film.*

*Samsung ha completamente rimpiazzato i precedenti partner di Marvel, Dell e Apple, totalizzando un tempo complessivo sullo schermo di 3 minuti. La totalità dei device hi-tech utilizzati dai protagonisti è marchiato Samsung, compreso lo smartphone trasparente utilizzato da Robert Downey Jr. nei panni dell'eccentrico miliardario Tony Stark (Ironman). L'alta tecnologia che*

*permea l'intero film si presta particolarmente a creare associazioni positive nei confronti del brand asiatico.*



*Per quanto riguarda Harley Davidson, la casa motociclistica americana è presente per circa 45 secondi nelle inquadrature del film, principalmente in due scene differenti, una con alla guida Captain America e l'altra con Black Widow, interpretata da Scarlett Johansson. L'identità irriverente e ribelle del brand è pienamente coerente con quella dei protagonisti, generando così un effetto positivo reciproco su azienda e film.<sup>5</sup>*



---

<sup>5</sup> Estratto dal sito di Concave Brand Tracking, azienda specializzata nel monitorare l'esposizione dei brand nell'universo dell'entertainment (film, produzioni televisive e video musicali), classificandola su tre dimensioni: tempo sullo schermo, riconoscibilità e visibilità del logo o del brand name.

## Ambient Marketing

Conosciuto anche come ambient advertising o place-based advertising, consiste nell'adoperare l'ambiente fisico come mezzo di comunicazione per veicolare messaggi pubblicitari di brand o prodotti, in un contesto in cui vi è un basso affollamento di messaggi pubblicitari, o comunque i passanti non si aspetterebbero azioni pubblicitarie alternative e sorprendenti. L'Ambient Marketing cerca di portare la pubblicità direttamente dove si trova il suo target specifico, in un momento in cui è potenzialmente molto ricettivo, perché colto "di sorpresa" in un momento di rilassatezza, in un ambiente ove si è recato con motivazioni completamente diverse da quelle usuali per la ricezione di una comunicazione pubblicitaria. Vengono quindi costruiti messaggi ad hoc per fargli vivere un'esperienza unica e memorabile, che quindi può genera passaparola e diventare virale. Gli esempi più innovativi oggi integrano l'utilizzo delle tecnologie mobile e digitali per ottenere il massimo risultato con il minimo investimento e creare una memorabile e condivisibile brand experience.

*Un esempio di Ambient Marketing efficace è stato compiuto da Mc Donalds durante lo Zurich Film Festival in Svizzera, per pubblicizzare il proprio marchio, dipingendo delle strisce pedonali di giallo e aggiungendo sotto l'adesivo gigante del classico contenitore di patatine con il marchio nel mezzo. Ogni persona che attraversava la strada si ritrovava, involontariamente, all'interno di una pubblicità.*



## 1.4 Altre classificazioni degli strumenti di marketing

Una volta chiarito il significato dei termini Below-The-Line, Above-The-Line e delle azioni che ne fanno parte è sembrato necessario approfondire altre classificazioni che vengono usate in questo ambito. Difatti, se da un lato le ricerche internazionali più recenti sono ricche di riferimenti alle attività tipiche appartenenti al Below-The-Line, dall'altro lato non si fa quasi mai riferimento alla categorizzazione Below-The-Line e Above-The-Line. Le cause sono da ricercare nei continui cambiamenti della terminologia del marketing e nelle pratiche che mutano di pari passo con le nuove opportunità offerte dal digitale. La sensazione nel complesso è che non tutti gli attori siano allineati nella terminologia, ma anzi vi sia un certo divario soprattutto tra i termini usati nel mondo accademico e lavorativo.

Con riferimento alle attività di comunicazione più comuni, si è assistito ad un progressivo arricchimento dei contenuti delle singole, per cui oggi è sempre più difficile collocarle in modo univoco nell'Above o nel Below-The-Line. Per quanto nella prassi aziendale permanga un ampio utilizzo di tale dicotomia per progettare le strutture organizzative e quindi allocare risorse umane e finanziarie, si riscontra nella letteratura economico-aziendale il tentativo di superare i termini di Above e Below-The-Line in favore di altre categorie concettuali volte a sottolineare una strategia più integrata tra le diverse iniziative di marketing.

Il principale rischio di un'organizzazione orientata alle singole attività è rappresentato dalla noncuranza dei più generali processi di comunicazione: quando obiettivi e risorse sono allocati facendo riferimento ai singoli strumenti di comunicazione, è facile che si verifichino situazioni interne per cui l'importanza attribuita in azienda ad uno specifico strumento di comunicazione, l'attenzione prestata da parte dei vertici alla pianificazione del suo utilizzo e alla realizzazione delle relative attività, il prestigio e il potere di colui che ne è responsabile, siano determinati dal budget e dall'entità delle risorse umane attribuite a tale strumento e non dal reale impatto che il suo utilizzo ha sulla domanda finale.

Ne consegue che, se non sono previsti adeguati correttivi, il responsabile di uno specifico strumento di comunicazione cercherà di negoziare obiettivi e risorse seguendo le proprie naturali esigenze di affermazione, dando priorità al proprio ruolo rispetto alle più generali esigenze di comunicazione verso uno specifico target.

Inoltre, con riferimento agli strumenti di comunicazione più recenti, è facile riscontrare che i relativi responsabili aziendali, in molte aziende hanno minore potere decisionale. Ad esempio, il responsabile del web marketing ha spesso un profilo professionale più basso rispetto a quello del responsabile della pubblicità sia in termini di esperienza, sia di tratti professionali, sia di carisma presso i colleghi; è chiaro che per questa vi possono emergere importanti perdite di opportunità nell'impiego degli strumenti di comunicazione più nuovi.

Ad oggi la suddivisione degli strumenti di comunicazione in Above e in Below-The-Line perde il suo significato originale, in quanto l'evoluzione di tali strumenti non permette più una loro rigida classificazione (anche e soprattutto in termini di effetti). Gli strumenti tradizionalmente di Below-The-Line possono essere impiegati per raggiungere obiettivi di lungo periodo mentre a quelli di Above-The-Line si possono assegnare valenze tattiche di breve o brevissimo periodo. L'inadeguatezza delle due categorie concettuali Above e Below-The-Line non ha riflessi puramente definitivi, ma porta a conseguenze importanti sulla progettazione delle strutture organizzative e sulle modalità di gestione, data soprattutto l'esigenza di comunicare in modo sempre più integrato ad una domanda complessa (Bregoli, 2007).

Per questo sono emerse altre classificazioni che hanno assunto rilevanza sia in ambito accademico che lavorativo. Con l'obiettivo quindi di inquadrare le classificazioni utilizzate nei documenti, si presentano ora altre terminologie che ricorrono spesso nella letteratura e nel linguaggio del marketing aziendale.

### **Paid, Owned e Earned media**

Questa classificazione suddivide in tre tipologie gli spazi media che un'impresa può utilizzare, e va a dividere le attività che si possono attuare in ognuno di questi canali. La principale distinzione riguarda quali azioni prevedono il pagamento degli spazi media, quali sono svolte direttamente su spazi media posseduti dall'impresa, e quali invece generano indirettamente un effetto su community e canali che però non sono di proprietà dell'impresa. Anche se tali termini si riferiscono anche ai media tradizionali, sono diventati più rilevanti in seguito all'introduzione degli strumenti tipici del Web 2.0. Vengono ora presentate più nel dettaglio le definizioni di ognuno dei tre termini:

- Con il termine Paid Media viene indicato l'acquisto di spazi pubblicitari sia sui canali tradizionali (con le modalità già descritte nel paragrafo 1.3) che su quelli Digitali. Per quanto riguarda il Digitale, è possibile comprare spazi nelle pagine web e banner, ed è possibile anche investire nei canali content e search, come permette Google, attraverso i circuiti AdSense o nei risultati a pagamento della ricerca (SEM).
- Con il termine Earned Media ci si riferisce in particolare alle pubbliche relazioni e alle promozioni che vengono perseguite tramite i canali social (social network, blog esterni all'impresa) al fine di attirare l'attenzione dei consumatori. Essi sono volti a generare "word of mouth", in quanto rappresenta il modo più veritiero per promuovere il proprio prodotto, anche se è molto complesso da gestire, organizzare e pianificare.
- Con il termine Owned Media si fa infine riferimento ai media controllati dall'impresa: tra questi vi è, per esempio, il sito istituzionale dell'azienda (brand site), i siti interni, il

corporate blog. Tutti questi canali elencati, vanno analizzati in termini di contenuti, design e servizi, in modo integrato e attraverso una strategia condivisa.

(Breto M., 2013)

<i>Definizioni ed esempi di Paid, Owned e Earned Media</i>			
<b>Tipo</b>	<b>Definizione</b>	<b>Esempi Offline (Tradizionale)</b>	<b>Esempi Online (Digitale)</b>
<b>Paid</b>	<i>Attività di tipo pubblicitario, collegata ad un'azienda o a un marchio, generata direttamente dall'azienda stessa o dai suoi rappresentanti.</i>	<i>Pubblicità Tradizionale (ad esempio televisione, radio, stampa, affissioni)</i>	<i>Display/banner advertising (ad esempio, la pubblicità su Youtube, o i pop-up)</i>
		<i>Sponsorizzazioni</i>	<i>Search advertising (ad esempio Google AdWords)</i>
		<i>Posta Diretta</i>	<i>Social network advertising (ad esempio la pubblicità su Facebook)</i>
			<i>Posta Elettronica Diretta (ad esempio Email advertising)</i>
<b>Owned</b>	<i>Attività di tipo pubblicitario, collegata ad un'azienda o a un marchio, generata direttamente dall'azienda stessa o dai suoi rappresentanti, e veicolata tramite canali che essa stessa controlla.</i>	<i>Collocazione e visualizzazione dei prodotti in-store</i>	<i>Sito web aziendale o del brand</i>
		<i>Brochures</i>	<i>Blog aziendale o del brand</i>
		<i>Pubblicazioni a mezzo stampa di natura strettamente aziendale</i>	<i>Spazio di proprietà dell'azienda sui social networks (ad esempio l'account di Twitter, o la pagina aziendale su Facebook)</i>
<b>Earned</b>	<i>Attività di tipo pubblicitario, collegata ad un'azienda o a un marchio, che non è sviluppata direttamente dall'azienda stessa o dai suoi rappresentanti, ma da altri attori, ad esempio clienti diretti o giornalisti.</i>	<i>Citazioni di tipo pubblicitario sui vari canali tradizionali</i>	<i>Citazioni di tipo pubblicitario sui vari canali Digitali (ad esempio blog specializzati)</i>
		<i>Giudizi e recensioni su spazi appositi (ad esempio le recensioni su giornali specializzati)</i>	<i>Rinvii al prodotto tramite passaparola online (ad esempio inviti a visitare un sito web)</i>
		<i>Conversazioni e passaparola tra clienti sul prodotto commercializzato</i>	<i>Messaggi e citazioni su comunità online o social networks (ad esempio aggiornamenti di stato, tweets)</i>
		<i>Consumatori che mostrano o eseguono dimostrazioni pratiche del prodotto</i>	<i>Giudizi e recensioni su siti appositi (ad esempio le recensioni su TripAdvisor per i ristoranti o su Amazon per gli oggetti)</i>

Tabella 2: esempi di Paid, Owned ed Earned media (Stephen A.T., Galak, J. October 2012)

## Outbound e Inbound Marketing

Con i termini di Outbound marketing, o Interruption marketing, si intendono quelle attività di marketing che, per trasmettere il loro messaggio, interrompono il destinatario in ciò che sta facendo. Esse coincidono con gli strumenti di marketing che prevedono l'acquisto di spazi pubblicitari nei canali media tradizionali e Digitali (Godin, S., 1999). Attualmente è messa in discussione l'efficacia di questo particolare approccio in quanto la retention ai messaggi pubblicitari del pubblico è in netta diminuzione.

In contrapposizione, è stato coniato il termine Inbound Marketing da Hubspot, rinomata impresa che opera nel settore della produzione di software per il marketing, che lo definisce con le seguenti parole:

*“Since 2006, Inbound Marketing has been the most effective marketing method for doing business online. Instead of the old outbound marketing methods of buying ads, buying Email lists, and paying for leads, Inbound Marketing focuses on creating quality content that pulls people toward your company and product, where they naturally want to be. By aligning the content you publish with your customer’s interests, you naturally attract inbound traffic that you can then convert, close, and delight over time. “*

Con il termine di Inbound Marketing viene dunque indicato l'insieme di attività di marketing improntate nella creazione e distribuzione di contenuti di valore per acquisire e mantenere un pubblico ben definito.

Le principali attività appartenenti a questa categoria sono:

- La creazione di contenuti per blog
- Crescita del SEO
- Creazione e amplificazione di contenuti
- Longform e creazione di contenuti visivi
- Webinars
- Online tools
- Video dimostrativi (how – to videos)
- Premium trials

(Halligan B., Shah D., 2014)

Gli strumenti dell'Inbound Marketing possono dunque essere collocati all'interno del marketing Below The Line che utilizza i canali innovativi / digitali.

E' doveroso inquadrare il tema dell'Inbound Marketing in questa relazione in quanto il suo utilizzo è molto ricorrente nei report internazionali più recenti e viene monitorato da numerose agenzie di consulenza. Pertanto molte interviste vertono su questo tema ed è messa a disposizione un'ampia letteratura e numerosi dati a riguardo. Al contrario, il filone di ricerca inerente al Below-The-Line in ambito internazionale appare meno recente e la maggior parte dei report che lo utilizzano come terminologia risalgono a non oltre il 2011.

Infine va precisato che la letteratura in materia non è concorde nel definire se esiste o meno una differenza tra Inbound Marketing e Content marketing: se da un lato alcuni documenti, tra i quali il "Manuale del Content Marketing" elaborato da CMEX, li considerano sinonimi, dall'altro lato, l'inventore del termine (Hubspot) e il libro "Inbound Marketing: le nuove regole dell'era Digitale" li considera come due termini diversi: secondo quest'ultimo filone il "marketing del contenuto" ha origini più lontane ed esiste fin dagli inizi del '900 in quanto comprende qualunque contenuto editoriale, come libri o riviste, creati per promuovere indirettamente un brand . In questo quadro l'Inbound Marketing si distingue perché i contenuti sono realizzati e diffusi tramite i media Digitali.

## 1.5 L'importanza del Budget di Marketing

Il budget di marketing è una delle componenti del budget aziendale che si inserisce all'interno del piano di marketing e trae da esso i principali input di elaborazione. Esso è dunque un punto di riferimento organizzativo dell'attività attraverso le quale si pongono le basi per realizzare gli obiettivi di breve periodo ma implicitamente anche quelli di medio – lungo termine. Pianificare le risorse di marketing permette di verificare l'effettivo limite economico e finanziario sopportabile dall'impresa, responsabilizzare chi sviluppa i piani di azione e deve poi tradurli in impegni di spesa strumentali per la realizzazione degli obiettivi, ma costituisce anche la cornice di raffronto per la valutazione dei risultati periodici. Si intuisce quindi che il budget di marketing si definisce a valle della definizione degli obiettivi dell'impresa di tipo sia commerciale, sia finanziario, sia di comunicazione. Tuttavia vi sono alcune criticità che sono comuni nella determinazione del budget quali:

- L'eccessiva enfasi sulle nuove voci (ad esempio quelle appartenenti al mondo Digital) e poca analisi dei dati a disposizione
- In caso di difficoltà le spese di marketing sono la prima voce soggetta a un "taglio"
- Spesso le elaborazioni del budget di marketing sono effettuate in ritardo
- A volte la determinazione della spesa viene svolta da parte dell'area finanziaria aziendale, e non costruita sulla base delle esigenze dell'area commerciale e/o marketing (Ferragina V., Bencini F., 2008)

Occorre dunque, per le imprese, avere un chiaro riferimento sia sulle opportunità offerte dall'ampia gamma di strumenti, sia sul budget necessario per poter effettuare delle azioni significative, sebbene questo aspetto organizzativo cambi a seconda della dimensione dell'impresa e della cultura manageriale presente. Per questo nei prossimi capitoli verrà posta grande enfasi sugli aspetti di budgeting e, dove mancheranno le informazioni, si cercherà di arrivare comunque ad una stima. L'obiettivo è arrivare a stabilire la spesa attuale nelle varie voci di marketing effettuata dalle imprese italiane così da offrire un confronto con la situazione americana, che essendo una realtà più estesa e consolidata, può dare alcune indicazioni sulle future evoluzioni delle pratiche marketing più performanti e sulle risorse necessarie alla aziende del nostro Paese.

## 2 La pubblicità nel mondo: la situazione a livello globale e i trend emergenti

Per prevedere quali trend avverranno in Italia in futuro, può essere di grande aiuto considerare la situazione internazionale, soffermandosi con particolare attenzione a cosa sta avvenendo negli USA, che sono considerati da molti esperti come il mercato più avanzato e variegato in termini di strategie di marketing.

Al fine di inquadrare nel modo più completo possibile i fenomeni emergenti viene riportato in questo capitolo una sintesi di vari report che hanno analizzato questo tema. In seguito si cercherà di analizzare gli aspetti quantitativi di questo fenomeno presentando la spesa di marketing complessiva degli USA disaggregata nelle varie voci.

### 2.1 La crescita del budget per il marketing digitale

Il principale macro trend su cui la letteratura è concorde riguarda la riallocazione degli investimenti di marketing da parte delle imprese che, in questi anni, stanno privilegiando il canale Digitale a discapito di quello tradizionale (Winterberry Group, 2014; MyersBizNet, 2014; GIGAOM Reserch, 2014).

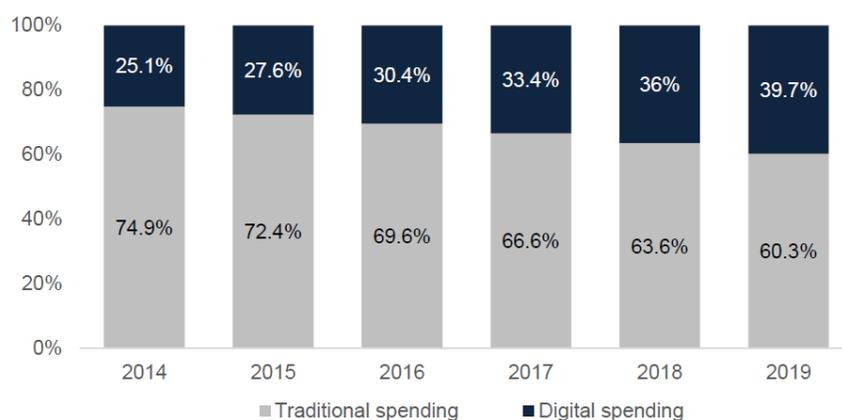


Figura 3: Previsione di crescita del budget investito nel canale Digitale a discapito di quello tradizionale, fonte "Enterprise Priorities in Digital Marketing" – Teradata

Nella sua breve storia, il digitale si è evoluto rapidamente, diventando un canale di fondamentale importanza e creando nuovi touchpoint nei customer journey dei consumatori, come ad esempio i social network. Le attività che ne fanno parte possono essere usate nelle varie fasi del processo d'acquisto, sia per creare "awareness" nei confronti di un prodotto, sia per acquisire contatti, convertirli in clienti e fidelizzarli. "L'arsenale" di tattiche digitali disponibili per le imprese è in continua crescita e vanta sia strumenti

consolidati, come l'Email Marketing, sia nuovi, che si diffondono molto rapidamente: si consideri ad esempio Instagram, che a cinque anni dalla nascita contava già la registrazione di oltre il 67% dei brand più importanti al mondo. Soprattutto le imprese di dimensioni più grandi sembrano interessate a indagare quelle attività del web marketing che non implicano l'acquisto di spazi media in quanto vedono in esse un'opportunità per promuovere i propri prodotti in modo più efficace. Anche le imprese di medie e piccole dimensioni mostrano un crescente interesse nelle attività Below-The-Line in quanto non sono intensive nell'uso del capitale, ma esigono come risorsa primaria il tempo investito. Ad esempio gli studi svolti da Mass Relevance hanno rilevato che il 95% delle imprese considera il Content Marketing importante per il proprio business: questa attività, come visto nel primo capitolo, esiste da più di un secolo ma ha rinnovato la sua importanza grazie alle nuove tecnologie, che permettono la creazione e diffusione di contenuti in maniera molto più rapida dei canali tradizionali.

Comprendere il valore aggiunto da queste attività, nonché capire dove e come sono più efficaci, sono le principali sfide che le imprese in USA si trovano ad affrontare, e il tema pare essere tutt'altro che esaurito. Ad esempio, come ha dichiarato Jason Falls, accumulare fan su Facebook è un importante passo per convincere una persona a comprare un prodotto, ma non è possibile paragonare l'acquisizione di fan con l'acquisizione di clienti.

Nel complesso emerge comunque che il digital marketing è utile in tutte le fasi del customer journey dalla creazione dell'awareness all'acquisizione del cliente, fino alla conversione e al mantenimento (per generare il riacquisto) del cliente.

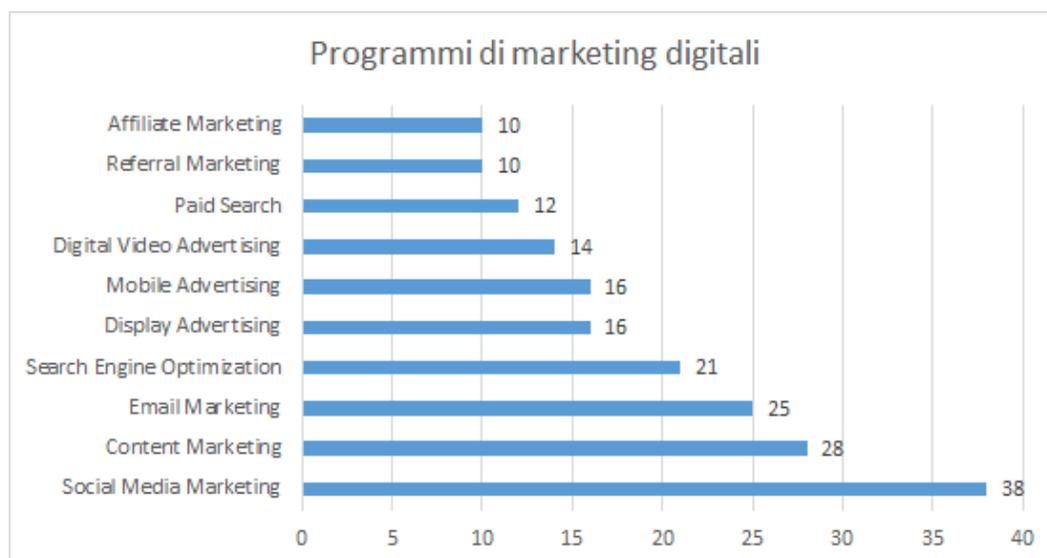


Figura 4: priorità degli investimenti nelle attività di marketing Digitale secondo GIGAOM RESEARCH (valori percentuali riferiti al numero di risposte positive sul totale dei rispondenti)

Secondo GIGAOM RESEARCH, le 4 voci di marketing Digitale in cui sono investite più risorse risultano tutte appartenenti al Below The Line. Ciò non stupisce se si considera che le attività Below-The-Line rivestono già da diversi anni un ruolo rilevante nelle strategie di marketing delle imprese perché molto più accessibili, soprattutto per quelle che non hanno budget elevati da investire. Myers Media Business Network stima che negli USA, le imprese allocano tra il 65% e 90% del budget a loro disposizione in attività di marketing Below-The-Line.

Ad un'analisi più approfondita emerge inoltre che le imprese privilegiano diverse tipologie di azioni a seconda della loro dimensione: coloro che investono più di un 1 milione di dollari in marketing Digitale privilegiano il Social Media Marketing, mentre quelle di spesa inferiore privilegiano l'Email marketing e il Content Marketing. D'altro canto, alcune forme più popolari di paid media, come la paid search e il display advertising, stanno perdendo importanza nell'allocazione del budget di marketing Digitale. Ciò non significa che i brand stanno abbandonando i paid media (più della metà dei brand stanno usando regolarmente il display advertising, secondo il sondaggio di GIGAOM RESEARCH); ma che le imprese, e soprattutto i top spender, stanno diventando più sofisticati riguardo l'integrazione delle attività più innovative di marketing nelle loro strategie.

## 2.2 Le cause all'origine delle nuove strategie

Le cause di questo cambiamento sono da ricercare congiuntamente nelle opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica degli ultimi anni e nella recente crisi economica: entrambi questi fattori hanno modificato profondamente il comportamento dei clienti e la strategia delle imprese.

Dal lato consumatore si può notare un processo di acquisto molto più articolato e razionale, con una fase di ricerca di informazioni che sempre più spesso passa per il web. Tale aspetto è stato evidenziato dallo studio "The Zero Moment of Truth: Macro Study" commissionato da Google, che ha mostrato come il cliente, in seguito ad uno stimolo, nell'84,4% dei casi ricerchi informazioni sul prodotto e impieghi in media 10,4 fonti per prendere una decisione.

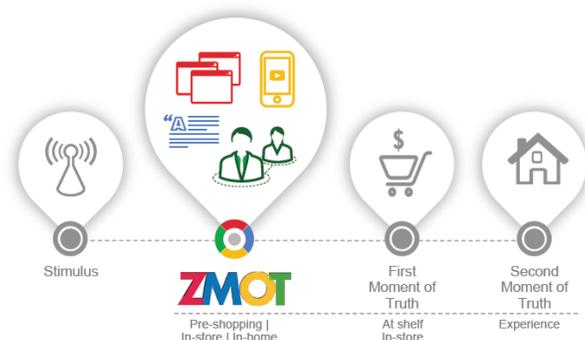


Figura 5: il nuovo modello del processo decisionale secondo Google

I touch point più utilizzati dal consumatore in questa fase sono tratteggiati in blu in figura 5, e come si può osservare sono tutti digitali al di fuori del word of mouth (indicato come “talked with friends / family about the product”). E’ naturale che le imprese di fronte a questo fenomeno cerchino di presidiare questi punti di contatto, e in accordo con gli studi di Google, releghino l’acquisto di spazi media a un ruolo più marginale, essendo ben più efficace l’utilizzo di attività di marketing Below-The-Line Digitale (Lecinski J., 2011).

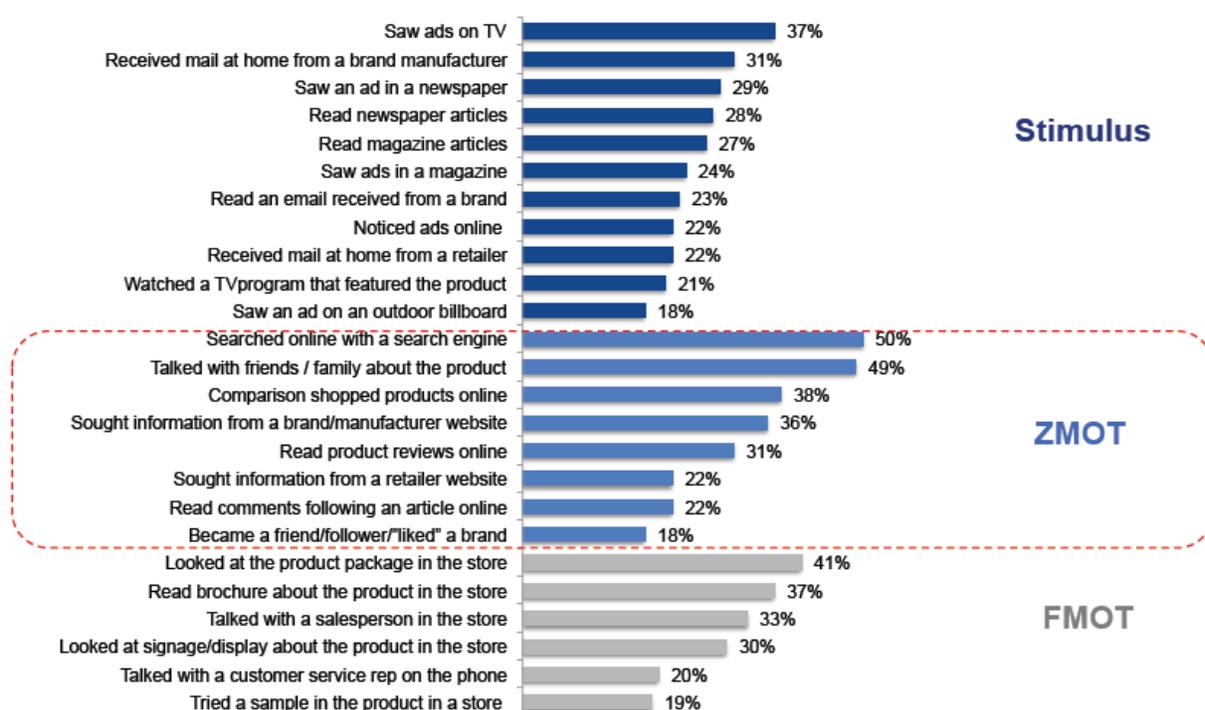


Figura 6: gli strumenti più efficaci nella fase di stimolo, di ricerca delle informazioni (ZMOT) e nel momento di acquisto (FMOT) secondo Google (2011, campione di 5003 utenti)

E’ proprio a fronte di questi cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, che si è messa in discussione l’efficacia degli strumenti di marketing che interrompono l’esperienza del consumatore e si è diffuso il paradigma dell’Inbound Marketing (descritto nel paragrafo 1.6.2.), come approccio mirato a costruire contenuti di valore e a sostenere il cliente nella ricerca di informazioni, prestando maggiore attenzione alle opportunità offerte dalle attività Below The Line, in particolare a quelle che sfruttano il canale Digitale (Matteuzzi J., 2014).

Dal lato impresa è invece evidente come la recente crisi abbia portato ad un ridimensionamento del budget disponibile per il marketing o comunque ad un uso più razionale: storicamente le decisioni prese nell’ambito del marketing di relazione erano fatte soprattutto in base all’esperienza, complice il fatto che le attività tradizionali BTL avevano effetti che erano difficili da prevedere o misurare (AGCOM, 2011). Per quanto in alcuni casi sia difficile tracciare il ROI, le attività “Below-The-Line Digitali”, al contrario di quelle tradizionali, si prestano alla raccolta dei dati e alla misurazione dei risultati (Winteberry

Group, 2014). Sebbene nelle decisioni relative all’allocazione del budget vi rimanga una componente d’istinto imprescindibile si assiste sempre più a un processo razionale, come testimoniato dal sondaggio effettuato da Teradata, di cui si possono vedere i risultati in fig. 7.

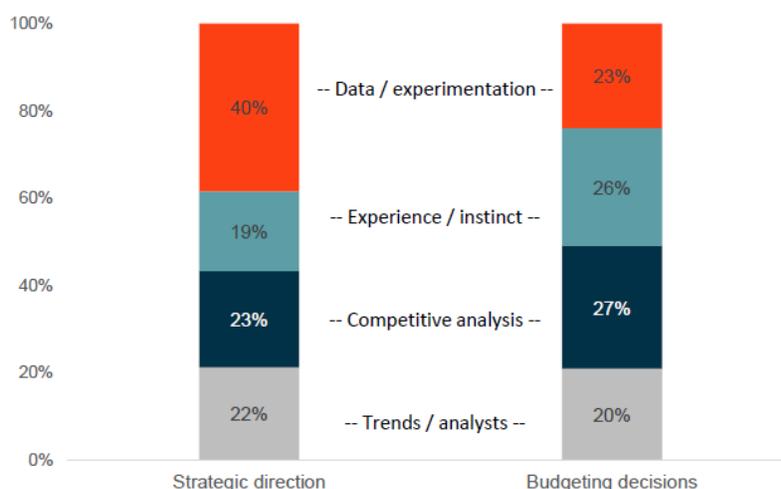


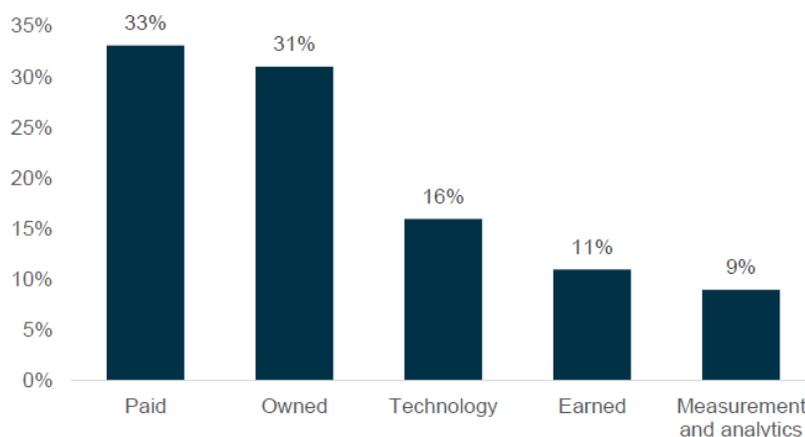
Figura 7: come vengono prese le decisioni in merito all’allocazione del budget nel marketing? istinto vs dati, fonte: “Enterprise Priorities in Digital Marketing” – Teradata (N = 239)

Dai report analizzati è emerso che la tendenza delle imprese è quella di convergere verso un approccio Customer Centric e tale scelta ha un forte impatto sulle attività di marketing che vengono privilegiate e sulla spesa che l’impresa sostiene (Teradata, 2014; Winterberry Group, Accenture, 2014). Se ne riporta dunque qua di seguito la definizione:

*“Customer-centric marketing emphasizes understanding and satisfying the needs, wants, and resources of individual consumers and customers rather than those of mass markets or market segments. In customer-centric marketing, marketers assess each customer individually and make a determination of whether to serve that customer directly or via a third party. Also, customer-centric marketers determine whether to create an offering that customizes the product and/or some other element(s) of the marketing mix or standardize the offering. Their actions are guided by analysis that seeks to maximize the “effective efficiency” of marketing actions. “*

(Sheth, Sisodia, 1995)

La funzione marketing è sempre più orientata all'ascolto dei clienti e a cercare di instaurare un rapporto bidirezionale, nel tentativo di decifrarne le reali esigenze e formulare un offerta di prodotti e servizi che sia di reale valore per lo specifico consumatore. In tale contesto sono le attività del marketing di relazione a giocare un ruolo fondamentale, perché, come suggerisce il nome, esse sono strutturate per creare, sviluppare, mantenere e ottimizzare le relazioni tra impresa e clienti e sono fondate sulla centralità di quest'ultimo (Ipsos, 2013). Ne consegue che la spesa marketing non è più composta esclusivamente dalle attività di marketing ma diventano consistenti anche i costi sostenuti per l'analisi dei dati e per l'*Information e Communication Technology*, come viene mostrato in figura 8, sebbene vada specificato che la spesa ICT è la più difficile da stimare, perché non sempre viene ricondotta alla funzione marketing ma tuttavia è indispensabile per presidiare il canale web (Teradata, 2014).



*Figura 8: divisione media tra i canali paid, owned, earned, technology e measurements and analytics della spesa del budget di marketing Digitale (elaborato da Teradata su un campione di 173 aziende)*

Le tecnologie ICT hanno un ruolo fondamentale in una strategia "customer centric", come segnala il panel degli intervistati del Winterberry Group: vi sono al momento ingenti investimenti in Customer Relationship Management Technology per la gestione di dati e database. Viene abbandonata una visione di breve periodo, orientata alla singola transazione con il cliente, a favore di una relazione di lungo periodo attenta alle varie fasi (prima, durante e dopo il processo di acquisto).

Il Customer Relationship Management o CRM è inteso come l'insieme integrato di strumenti, cultura aziendale e strategie messe in atto da un'impresa per gestire relazioni di lungo periodo con i propri clienti al fine di ottenere il massimo valore da essi in termini di profittabilità e vantaggio competitivo.

Per fare ciò il CRM si serve di un'infrastruttura tecnologica che comprende:

- Data Base e Data Warehouse che raccolgono le informazioni su clienti,
- Sistemi di business intelligence che a partire dai dati raccolti elaborano informazioni e conoscenza,
- Strumenti di Customer Interaction System che mettono in contatto diretto l'impresa con i clienti.

In seguito questo elaborato si concentrerà nello studiare esclusivamente la componente di spesa di marketing Below-The-Line, tuttavia è sembrato doveroso menzionare per completezza queste componenti del budget di marketing Digitale.

### **2.3 Gli strumenti più efficaci per le imprese**

Come visto nei paragrafi precedenti le imprese stanno ponendo molta enfasi sugli strumenti Digitali appartenenti al marketing relazionale. Secondo Hubspot il motivo è che tali attività hanno un *Return On Investment* elevato (con in testa l'attività di blogging, in grado di generare un ROI pari a tredici volte la quota investita). Dalle interviste condotte è emerso che, per le imprese, sono le attività di blogging, SEO, content amplification, webinars e visual content creation quelle che aiutano a generare contatti in modo più efficace (*lead generation*) (Hubspot, 2014).

Tale affermazione è coerente anche con quanto rilevato da Teradata, che su un campione di 171 imprese ha rilevato come cambierà dal 2015 l'allocazione del budget di marketing. Le imprese stanno intensificando l'impiego di contenuti per attrarre il consumatore mentre contraggono l'investimento nei Paid media. L'opinione degli esperti è che i budget investiti nelle due voci si assesteranno e quindi che non si tratta di un completo declino del mercato della vendita degli spazi media, di un riassetamento verso un nuovo equilibrio: i contenuti gratuiti, per potersi diffondere, quasi sempre necessitano di essere promossi tramite advertising e banner. Per quanto riguarda il Digital display advertising, esso è "sotto attacco", in quanto molti mettono in discussione la sua efficacia e visibilità. La chiave per migliorare le prestazioni è automatizzare i processi di planning e buying degli spazi media (programmatic media buying) e riallocare le risorse umane più creative alle relazioni con i media partners, all'integrazione e misurazione dei risultati sui vari media, risorse promozionali, creazione di contenuti, servizi specializzati e team di supporto (Teradata, 2014; MyersBizNet, 2014). Il Search Engine Optimization è ancora molto praticato, ma si prevede anche sotto questo aspetto che nel lungo periodo scenderà di priorità rispetto alla creazione dei contenuti, in quanto sono questi ad essere favoriti dai risultati dei motori di ricerca secondo le ultime evoluzioni degli algoritmi.

Resta da capire cosa ci si attende nello specifico da queste attività di marketing ovvero quali obiettivi si pongono le imprese di raggiungere. Le principali priorità secondo gli intervistati

da Hubspot sono (1°) incrementare il numero di contatti, (2°) convertire tali contatti in clienti e (3°) raggiungere l'audience rilevante rispetto al proprio prodotto/ impresa ovvero raggiungere il proprio target di riferimento. Tra i principali obiettivi vi è anche riuscire a provare al top management l'efficacia delle proprie attività, per poter ottenere nuovi budget. L'indicatore più utilizzato a questo scopo è il Return On Investment, anche se riuscire a misurarlo nelle varie attività Below The Line resta la sfida principale e più difficile per chi si occupa di marketing. Per i responsabili marketing che hanno bisogno di estendere il proprio budget vale la regola - ***"Inbound unlocks ROI; ROI unlocks budget"***. Con tale frase si pone l'enfasi sull'accessibilità delle risorse Digitali BTL, che sono le più efficaci quando il budget destinato al marketing è limitato. Il successo di queste azioni se misurato e comunicato correttamente al top management, può aiutare ad aumentare le risorse economiche disponibili per il marketing.

Va specificato che non tutte le attività Below-The-Line sono valutabili in termini di *Return On Investment*, ma sono intraprese perché portano altri tipi di benefici. Il caso più importante è quello del social media marketing: secondo GIGAOM le imprese allocano ad esse la maggior parte di budget destinato al marketing Digitale, tuttavia gli addetti al marketing ammettono che tali attività non sono valutabili in termini di ROI. I benefici di tali investimenti sono quindi legati all'opportunità di raggiungere i potenziali ed effettivi clienti in un ambiente più spontaneo e quotidiano e di instaurare un legame stabile e, di conseguenza, ottenere informazioni utili a sviluppare l'offerta e a profilare i consumatori.

## 2.4 La situazione U.S.A: Above-The-Line e Below-The-Line a confronto

Come anticipato, questo paragrafo andrà ad analizzare il mondo pubblicitario degli Stati Uniti, osservandone il volume d'affari e i trend in atto per le varie categorie appartenenti al Below-The-Line tramite un approccio analitico e quantitativo, reso possibile dai dati forniti dalla società americana MyersBizNet<sup>6</sup>, compagnia che si occupa di fornire supporto su media e marketing in ottica B2B, e di un ulteriore report prodotto dal Winterberry Group, l'Annual Outlook 2015, che delinea il volume di affari e la spesa per il Direct e il Digital Marketing.

Il motivo principale per cui l'elaborato si sofferma sul monitoraggio del mercato pubblicitario statunitense è dovuto alla sua enorme rilevanza: le variazioni che stanno avvenendo in esso, successive alla Grande Recessione, a livello di mercato pubblicitario, potrebbero ripetersi, da qui a pochi anni, in Italia, magari in forme diverse, ma con caratteristiche e risultati finali simili, come avviene già anche in altri ambiti (sviluppo delle tecnologie, mode, comportamenti del consumatore, lancio di nuovi prodotti...). Del resto la rilevanza del mercato americano nel definire i trend futuri emerge anche da quanto definito dall'Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane, la quale sostiene che *"Gli Stati Uniti rappresentano il principale partner commerciale dell'Italia al di fuori dei paesi dell'Ue e il terzo paese di destinazione delle esportazioni italiane, è quindi di primaria importanza per le imprese italiane guardare allo "stato di salute" dell'economia di questo grande paese. Come viene spesso sottolineato, il divario tra i tassi di crescita tra economie emergenti ed avanzate rimane ampio e in favore delle prime e i mercati più dinamici nei prossimi anni saranno rappresentati dalle economie emergenti; non va tuttavia trascurata l'importanza di un mercato "maturo" delle dimensioni degli Stati Uniti."* (Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane, 2012)

Si procede ora ad isolare i dati delle singole voci che compongono il Below-The-Line e, attraverso un grafico, a mostrarne l'andamento attuale e futuro, per poi confrontare a livello macro le voci di spesa Above con quelle Below. La categorizzazione delle attività appartenenti al Below-The-Line introdotta dal documento merita un piccolo approfondimento, in quanto utilizza una terminologia non del tutto analoga a quella introdotta nella tabella al capitolo 1.2. Per ogni voce è stata quindi stilata una breve definizione oltre all'analisi dell'andamento. Infine, quando possibile, le voci di spesa presentate sono suddivise, in componenti Traditional e Digital, separando così la parte di costo legata al marketing tradizionale da quella legata al marketing Digitale e più innovativo.

---

<sup>6</sup> Il report redatto da MyersBizNet, denominato MyersBizNet Media Business Report riporta gratuitamente i dati di spesa delle sole aziende americane, rispettivamente per le attività Above The Line e per quelle Below The Line, per gli anni 2013 e 2014, la previsione per il 2015 e quella per il 2020.

## Direct-to-Trade Promotion e Slotting Fee

Con il termine Direct-To-Trade Promotion, si intendono quelle azioni promozionali che vengono fatte con un intermediario, che a sua volta può vendere il prodotto al cliente finale attraverso un canale di proprietà. Ad esempio ciò avviene quando un viticoltore promuove il prodotto a una vineria o a un ristorante, invece che direttamente al consumatore finale. Le Slotting Fee, altrimenti dette Slotting Allowances, sono quelle somme di denaro pagate da un venditore di servizi/prodotti a una catena retail o un'azienda per poter vendere un proprio prodotto sugli scaffali del negozio distributore, oppure acquistare spazi per i propri prodotti nei magazzini di proprietà, ma anche introdurre le informazioni specifiche del prodotto nell'inventario e programmare i computer per far sì che riconoscano il suo codice a barre (Kotler P., De Bes F., 2011). Per dare un'idea della spesa dedicata a questa categoria, negli USA le slotting fees partono da 50.000 dollari annuali per prodotto/ negozio.

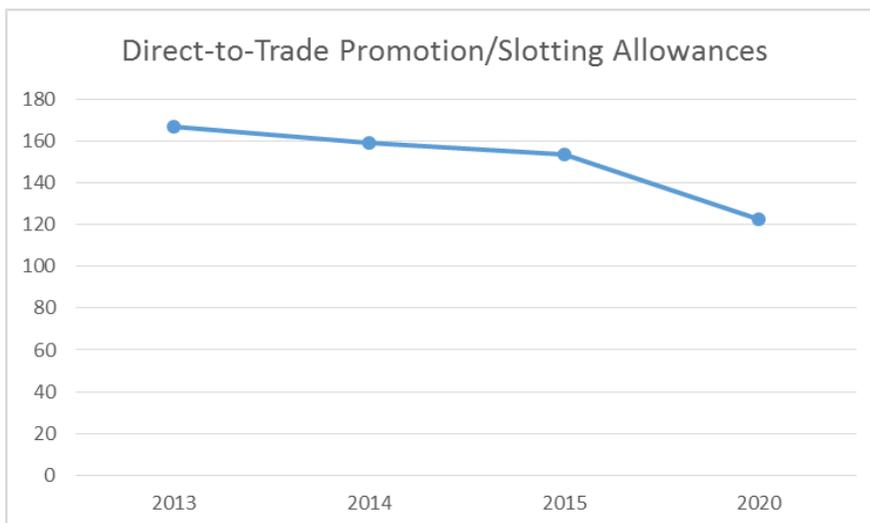


Figura 9: Andamento e previsione di spesa dedicata complessivamente al Direct-To-Trade Promotion e Slotting Allowances (dati in mld di \$)

Come possiamo vedere dal grafico, il trend di questa categoria è in netto decremento. Con la crescente diffusione della tecnologia digitale e dell'e-commerce, sempre più aziende preferiscono gestire un online shop, per avere meno costi di magazzino e un rapporto diretto con il cliente finale, e non saranno più disposte a dover spendere elevate cifre in queste attività. Purtroppo non è disponibile il dato disaggregato per le due voci, quindi non è possibile delinearne i singoli andamenti. Si può comunque ipotizzare che, grazie alle opportunità offerte dal web, venga sempre più privilegiato il presidio autonomo dei propri canali di vendita e dei rapporti con i propri clienti, e perdano importanza coloro che fungono da intermediari nella filiera del marketing.

## Consumer sales promotion e shopper marketing

Per Customer Sales Promotion si intendono tutte quelle tecniche di marketing utilizzate per invogliare i clienti ad acquistare il prodotto. Le promozioni tipicamente valgono per un dato periodo di tempo, e hanno degli specifici obiettivi da raggiungere, ad esempio aumentare il market share o lanciare un nuovo prodotto sul mercato. Nel capitolo 1.3 sono descritte sotto la voce “Promozioni”.

Lo Shopper Marketing invece è quella tipologia di marketing che avviene direttamente sui punti vendita, intercettando una persona che sta facendo altri acquisti, e cercando di convertirlo in un acquirente del prodotto (rientrano in questa categoria, ad esempio, i box promozionali che si trovano nei supermercati).

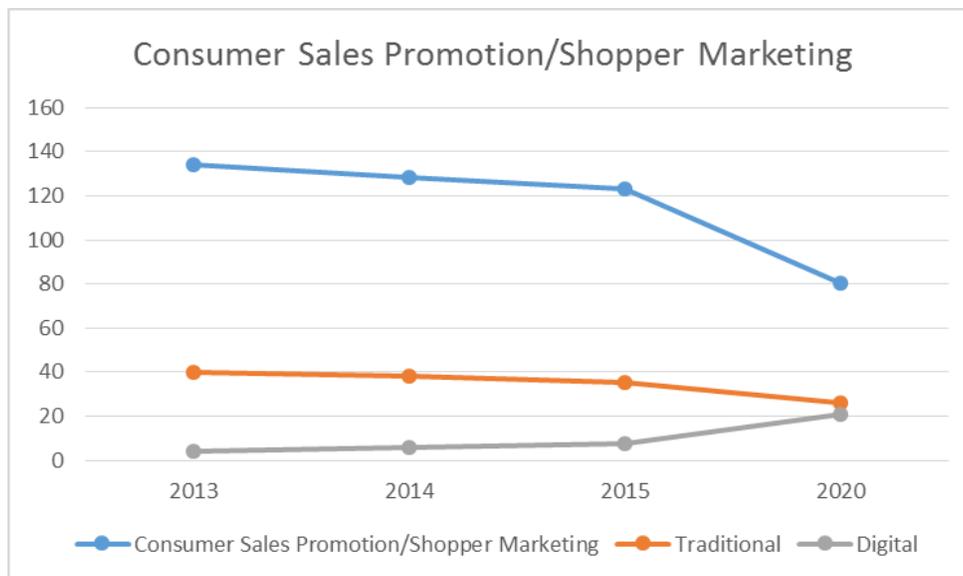


Figura 10: Andamento complessivo della spesa in Consumer Sales Promotion e shopper Marketing e disaggregato nel canale Digitale e tradizionale

Come si può vedere, anche in questo caso il dato relativo a questa categoria è in diminuzione costante (il tasso di decremento annuale è superiore all'8%). Tuttavia se si osservano le due singole componenti si nota come la spesa relativa al Digital stia aumentando, al contrario della spesa nelle promozioni tradizionali: nel 2020 le previsioni stimano che le due voci di spesa quasi si equivarranno. Le aziende americane stanno quindi aumentando i loro investimenti per raggiungere gli utenti nei canali più utilizzati, come gli smartphone e le relative app. Le promozioni Digital vengono favorite in quanto sono molto più efficaci: possono essere automatizzate e personalizzate e, sfruttando la segmentazione degli utenti web, permettono alle aziende di andare ad offrire la corretta offerta per le diverse esigenze di ogni target.

## Direct Mail e Email Marketing

Questa categoria riguarda l'invio di posta cartacea e mail elettroniche, ed è stata approfondita nei paragrafi 1.4 sotto la voce Direct Marketing. Oltre al dato aggregato vengono presentate le due componenti che coincidono con la suddivisione in Traditional e Digital.

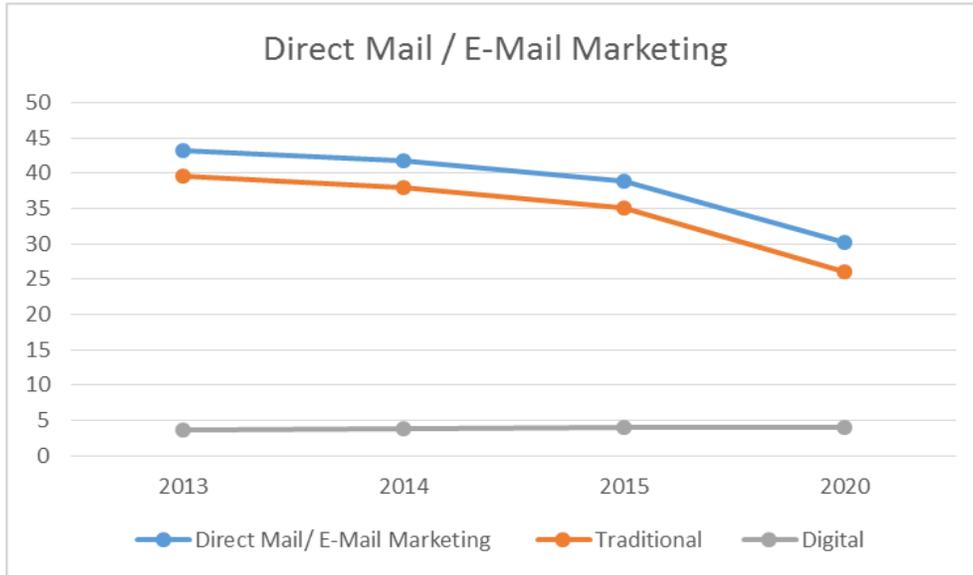


Figura 11: Andamento della spesa complessiva in Direct mail e Email Marketing e delle due componenti, Digitale e tradizionale.

Dal grafico si può notare che l'ordine di grandezza della spesa aggregata è molto più bassa rispetto alle categorie esaminate precedentemente (riguarda circa 43 miliardi di \$) e il trend previsionale è negativo (la diminuzione annuale è circa del 6%). Mentre la posta cartacea sta assistendo ad un inesorabile declino, complici gli alti costi e la sua sostituibilità, la spesa in email si è assestata attorno ai 5 miliardi di dollari e la crescita è poco accentuata, non registra infatti un aumento significativo, ma rimane costante (la spesa aumenta ogni anno di circa l'1%) fino al 2020. Bisogna considerare tuttavia che quest'ultima categoria rappresenta una pratica ben consolidata all'interno delle imprese e ha costi di sviluppo e implementazione molto bassi, difatti l'unica voce di costo rilevante, riguarda l'acquisto di database di contatti, che risulta realmente efficace solo se ben profilato. Per questi motivi, si può affermare che i canali della posta diretta e Digitale sono rispettivamente in fase di declino e di maturità: i responsabili di marketing pongono attenzione e investimenti su altri canali più diretti e apprezzati dal cliente finale, anche in relazione al fatto che l'invio di email promozionali è un'attività che si presta facilmente all'automazione.

## Experiential Marketing e Event Marketing

L'Event Marketing coincide con la definizione fornita al paragrafo 1.4 con la voce Eventi. L'Experiential Marketing invece si presta ad essere collocato in quelle attività Below-The-Line che sono state definite come trasversali. Con questo termine si intendono quelle attività pubblicitarie che mirano a coinvolgere direttamente il consumatore facendogli vivere una esperienza multisensoriale e ad alta rilevanza psicologica. In questo modo il consumatore si fidelizza più velocemente al brand, e si riconosce in esso se l'esperienza che ha provato è stata di suo gradimento.

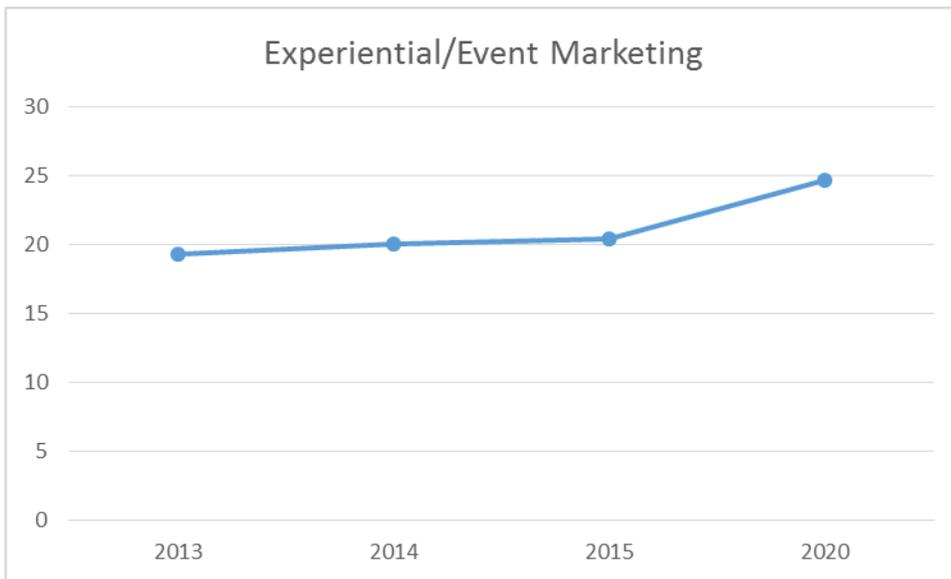


Figura 12: Andamento complessivo della spesa in Experiential ed Event Marketing.

Come vediamo dal grafico, il valore di spesa relativo a questa categoria, seppur basso (circa 20 miliardi di \$ spesi nel 2014), è in aumento costante (circa del 3% ogni anno). Questa categoria viene quindi tenuta in considerazione dai marketers americani, perché è una delle attività che aiuta a creare un'identità di marca, a fidelizzare il cliente e a differenziarsi dai competitor in base ai valori comunicati dal brand. L'aumento degli investimenti in queste voci è giustificato dalla crescita della risonanza che hanno queste attività: bisogna considerare che l'audience raggiunta da eventi ed experiential marketing non è circoscritta alle persone che vengono a contatto diretto, ma riguarda anche coloro che ne vengono a conoscenza "indirettamente" tramite social networks, video e altri strumenti del web.

## Search Marketing (Online)

La categoria del Search Marketing è stata definita già nel capitolo 1.4 all'interno del Web Marketing, sotto la voce Meccanismi di Search Engine Optimization (altrimenti detto SEO). Come spiegato in precedenza, tale attività riguarda l'ottimizzazione della propria posizione nei risultati dei motori di ricerca ed è una voce esclusivamente digitale.

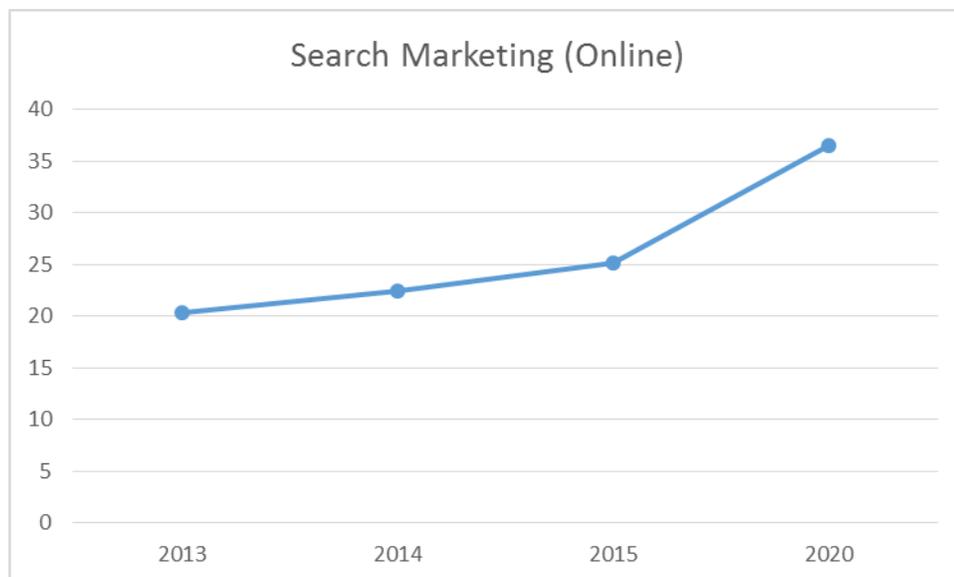


Figura 13: spesa complessiva delle imprese USA nell'attività di Search Marketing

Per questa categoria, è possibile osservare un trend nettamente positivo, con una crescita percentuale stimata del 13% annuo, la più alta tra le categorie presentate nel Below-The-Line. Nonostante l'ordine di grandezza della spesa sia ancora abbastanza ridotto (oscilla tra i 20 e i 37 miliardi di dollari), secondo il Winterberry Group, questa categoria riveste una elevata importanza nella strategia delle imprese ed è destinata in futuro a continuarla ad averla (Winterberry Group, Accenture, 2014). La crescita di questa attività è correlata a quella dell'E-commerce, un fenomeno in ascesa negli USA che ha realizzato 359 miliardi di dollari di ricavi nel 2014 solamente nel settore B2C (Statista, The Statistics Portal, 2015). Come sottolineato anche da Google, il processo di acquisto coinvolge sempre più spesso i motori di ricerca e soprattutto per le imprese che prevedono nei propri siti la funzione per l'acquisto online, è una priorità essere visibili dal motore di ricerca. Per mantenere una posizione elevata nel ranking dei siti di ricerca occorrono investimenti non occasionali ma periodici nel tempo, in quanto avvengono frequentemente trasformazioni degli algoritmi di ricerca.

## Yellow Pages (Print e Digital)

Si tratta di un elenco di contatti commerciali organizzati per categoria (quindi per tipologia di esercizio) e in ordine alfabetico, in versione cartacea e online. Vengono utilizzati dai consumatori finali per ricercare rivenditori di prodotti particolari o assistenza specializzata.

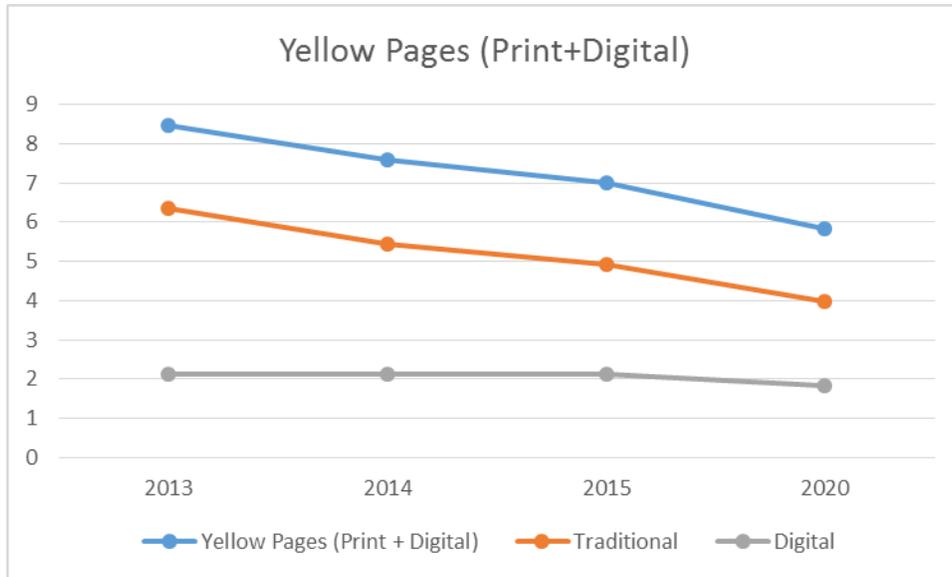


Figura 14: spesa complessiva nella realizzazione di pagine gialle e suddivisione nelle componenti stampate e Digitale.

Da questa categoria emerge una spesa complessiva molto ridotta (che oscilla tra i 8,5 e i 7 miliardi di dollari) e un netto declino per entrambe le componenti, sia Traditional che Digital. Con l'avvento di Internet le Pagine Gialle sono diventate obsolete: le abitudini del consumatore sono cambiate e nel caso occorra una informazione, risulta più comodo affidarsi ai motori di ricerca o a siti specializzati (ad esempio si consideri TripAdvisor per il settore dei viaggi e ristorazione), che oltre ai contatti riportano una serie di informazioni sensibili per l'utente (come ad esempio recensioni) e una serie di servizi aggiuntivi (ad esempio assistenza diretta e consigli da operatori o esperti). Nel mercato americano le pagine gialle sono ormai una categoria di marketing Below-The-Line marginale per importanza ed efficacia e destinata ad estinguersi.

## Business-2-Business Magazines (Print + all Platforms)

Con questa categoria si identificano le riviste specializzate di settore, destinate ad un pubblico esperto o perlomeno interessato all'argomento trattato. Esse possono essere erogate sia in forma cartacea che elettronica allo scopo di mostrare la capacità di analisi, le conoscenze e competenze di un'impresa in un determinato ambito, o mostrare le funzionalità, le proprietà e i metodi di utilizzo di un prodotto innovativo. Tali attività rientrano nella produzione di contenuti utili per un segmento target specifico, con lo scopo di coinvolgerlo e sono stati analizzati nel paragrafo 1.4 all'omonima voce.

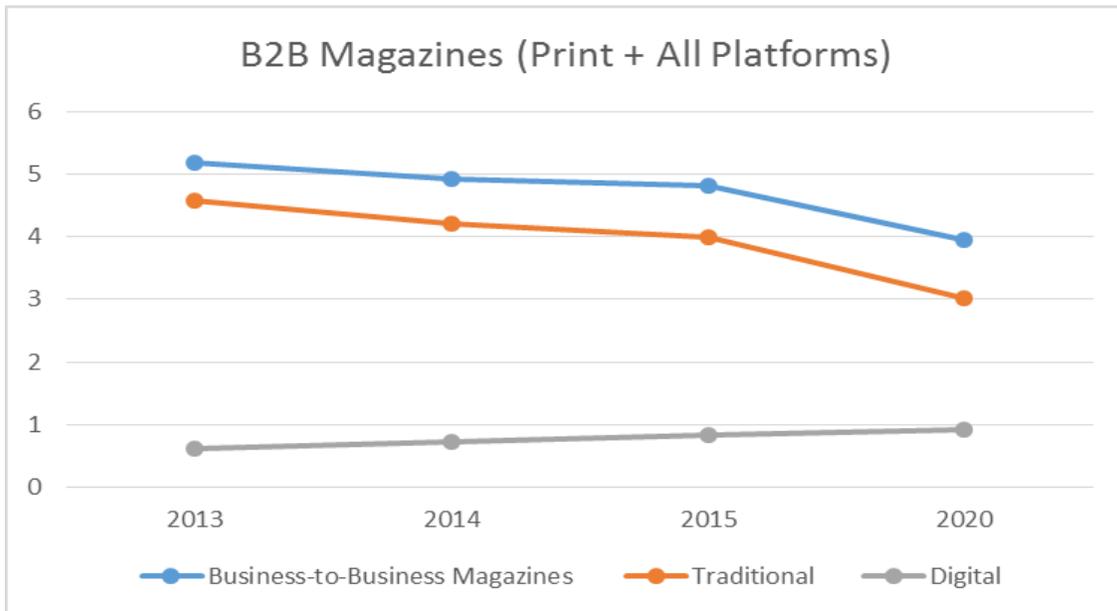


Figura 15: Spesa complessiva nella realizzazione di riviste B2B e delle componenti stampate e Digitali.

Per questa categoria valgono considerazioni simili a quelle fatte per il Direct Mail e il Email Marketing. Si è di fronte ad una tipologia di azioni in cui complessivamente la spesa è molto bassa e si prevede una diminuzione degli investimenti. La componente tradizionale è destinata al declino in quanto risulta molto più dispendiosa della sua corrispettiva digitale. Adottando quest'ultima si possono infatti evitare molte voci di costo quali, le principali, il costo di stampaggio e di spedizione. Ci troviamo di fronte ad un'attività che benchè sia consolidata da diversi anni e diffusa risulta efficiente solo in alcuni settori (ad esempio nel settore delle consulenze o delle invenzioni tecnologiche), e dunque risulta circoscritta nell'utilizzo ad una minoranza di imprese. Questa attività non è destinata a estinguersi ma a venire digitalizzata così da diminuire il grado di investimenti mantenendo lo stesso livello di efficienza.

## Custom Publishing / Site Development (Print & Digital)

Questa categoria, similmente alla precedente, prevede la produzione di contenuti informativi (Custom Publishing), come brochure, infografiche, white paper e articoli destinati a un target ben preciso per alimentare la brand loyalty. Lo sviluppo di un sito invece (Site Development) è volto ad aumentare la lealtà verso il brand e sviluppare un punto di riferimento per informare i clienti riguardo i propri prodotti tramite il web.

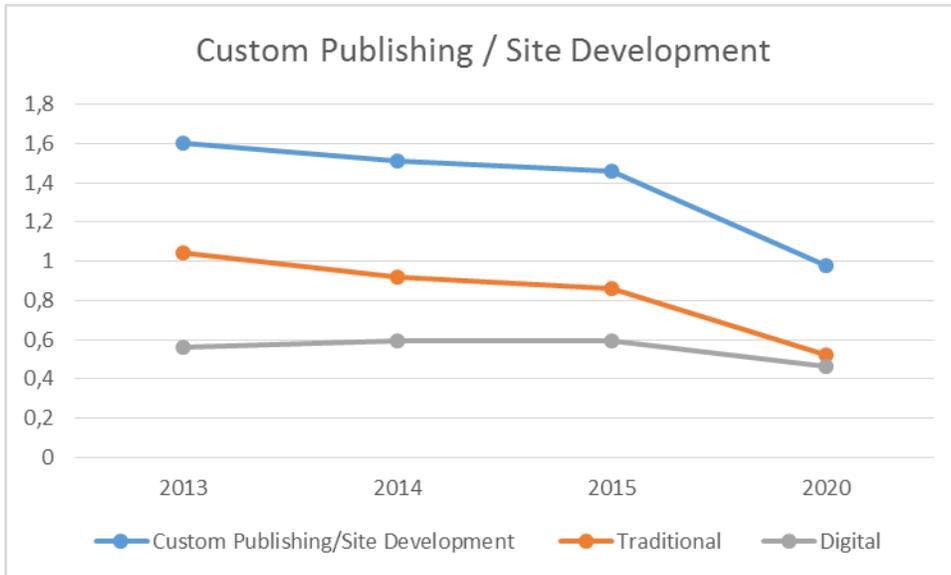


Figura 16: Spesa complessiva in USA nelle attività di pubblicazioni personalizzate e sviluppo siti, e andamento delle componenti Digitali e tradizionali.

Come si può notare dal grafico, il volume di spesa complessivo si aggirava nel 2013 attorno a 1,6 miliardi di dollari, con il 60% dei costi sostenuti dovuti alla parte Traditional. Tale trend è destinato a invertirsi con la progressiva sostituzione delle pubblicazioni dal formato cartaceo (canale tradizionale) con quelle in formato digitale. Anche per queste azioni di marketing è in atto un processo di abbattimento della spesa con un decremento che si stima attorno al 7,6% per i prossimi anni. Per quest'anno (2015) è stato previsto che la parte Digital di Custom Publishing e Site Development raggiungerà la spesa massima, pari a 0,6 miliardi di dollari, ma già a partire dal prossimo anno comincerà a diminuire per assestarsi ad un valore più basso, attorno ai 450 milioni di dollari. A causa della fonte che mantiene aggregate le due voci Digital, non è possibile fare considerazioni aggiuntive sul singolo costo di sviluppo siti anche se dal report "The Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising", Winterberry Group emerge che esso è considerato dalle imprese come un asset molto rilevante per intercettare i consumatori.

## Offline Public Relations

Con questo termine vengono indicate le relazioni pubbliche nei canali tradizionale e consistono in una serie di programmi finalizzati a promuovere o a proteggere l'immagine dell'impresa, nonché dei suoi singoli prodotti. Le 5 funzioni tipiche delle public relation sono la :

1. Creazione di comunicati stampa.
2. Organizzazione e gestione campagne informative.
3. Organizzazione della comunicazione aziendale.
4. Lobbying (esercitare influenza a favore dell'impresa presso le istituzioni legislative, politiche ed amministrative).
5. Counseling (ovvero consigliare la dirigenza circa le questioni pubbliche) (Kotler P., Keller K., 2014).

Per ulteriori approfondimenti si rimanda al paragrafo 1.3

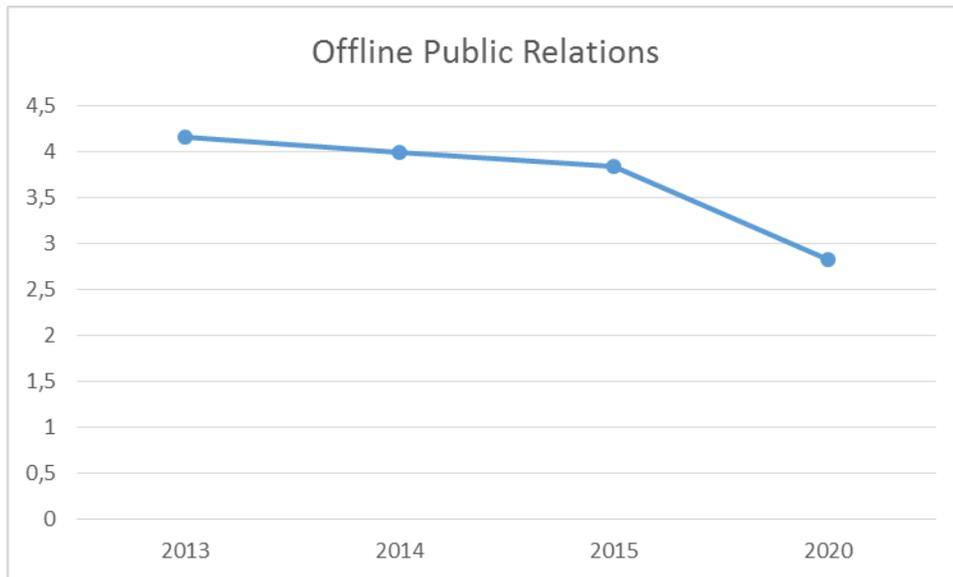


Figura 17: andamento della spesa in USA delle pubbliche relazioni offline.

Come si può notare dal relativo grafico, la spesa per questa azione di marketing Below-The-Line è molto bassa in America, ed è destinata a scendere con una riduzione annua del 6% fino a una quota inferiore ai 3 miliardi di dollari nel 2020. Tale decremento è correlato con l'ascesa della prossima voce analizzata, il Social Marketing e Word of Mouth.

## Social Marketing / Word-of-Mouth

Tali termini sono stati approfonditi nel paragrafo 1.4 e indicano l'azione tramite la quale si guadagna attenzione tramite i social media. Essi cercano di creare attenzione verso un contenuto e fare in modo che siano gli utenti a condividerlo.

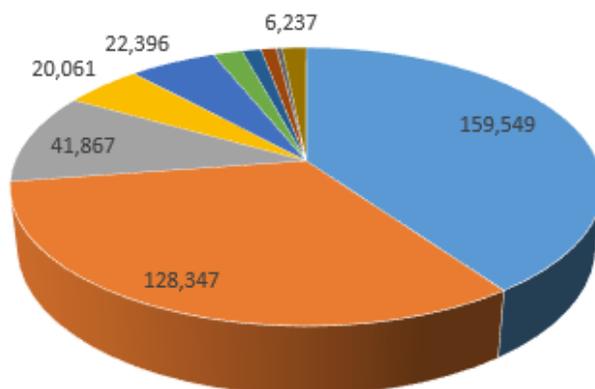


Figura 18: spesa complessiva del mercato USA nelle attività di Social Marketing e Word of Mouth

Questa categoria di azioni prevede una crescita degli investimenti notevole in accordo con l'ipotesi che i Social Networks non sono un fenomeno temporaneo ma sono entrati a far parte delle abitudini degli individui. Le risorse disponibili vengono riallocate in quest' ultime strategie in quanto sono coerenti con le nuove abitudini del consumatore, che si fidano e ritengono più veritiero che un prodotto venga promosso da un proprio pari, il quale non ha alcun interesse, piuttosto che da qualcuno che rappresenta l'impresa.

Se si considera la spesa complessiva di Marketing Below-The-Line USA 2014, che secondo i dati di MyersBizNet ammonta a 396.465 miliardi di \$, suddivisa per attività si nota che la maggior parte delle risorse sono assorbite da Direct-to-Trade Promotion / Slotting Allowances e Consumer Sales Promotion/ Shopper Marketing/ Coupons. L'ordine di grandezza di tutti gli altri investimenti è inferiore a quello delle due principali voci, che tuttavia sono destinate a contrarsi nei prossimi anni.

BTL Composition (U.S. Only - 2014)



- 1) Direct-to-Trade Promotion/Slotting Allowances
- 2) Consumer Sales Promotion/Shopper Marketing/Coupons
- 3) Direct Mail/ E-Mail Marketing (All Platforms)
- 4) Experiential/Event Marketing
- 5) Search Marketing (Online)
- 6) Yellow Pages (Print + Digital)
- 7) Business-to-Business Magazines (Print + All Platforms)
- 8) Offline Public Relations
- 9) Custom Publishing/Site Development (Print & Digital)
- 10) Social Marketing/WOM/Conversational Marketing

Figura 19: Ripartizione nelle varie categorie della spesa marketing Below-The-Line nel mercato USA nel 2014

I dati riportati nel grafico sulle varie parti sono invece relativi alla spesa per quella categoria nell'anno 2014, e sono espressi in miliardi di dollari. I valori mancanti sono riferiti alle categorie 6), 8) e 9), che sono le categorie con valori di spesa minori e che registrano un decremento della stessa dal 2013 al 2020.

## Previsione sulla spesa pubblicitaria futura in attività Below-The-Line

Per quanto riguarda la composizione della spesa complessiva Below-The-Line prevista per il 2020, i dati sono riportati in figura 18:

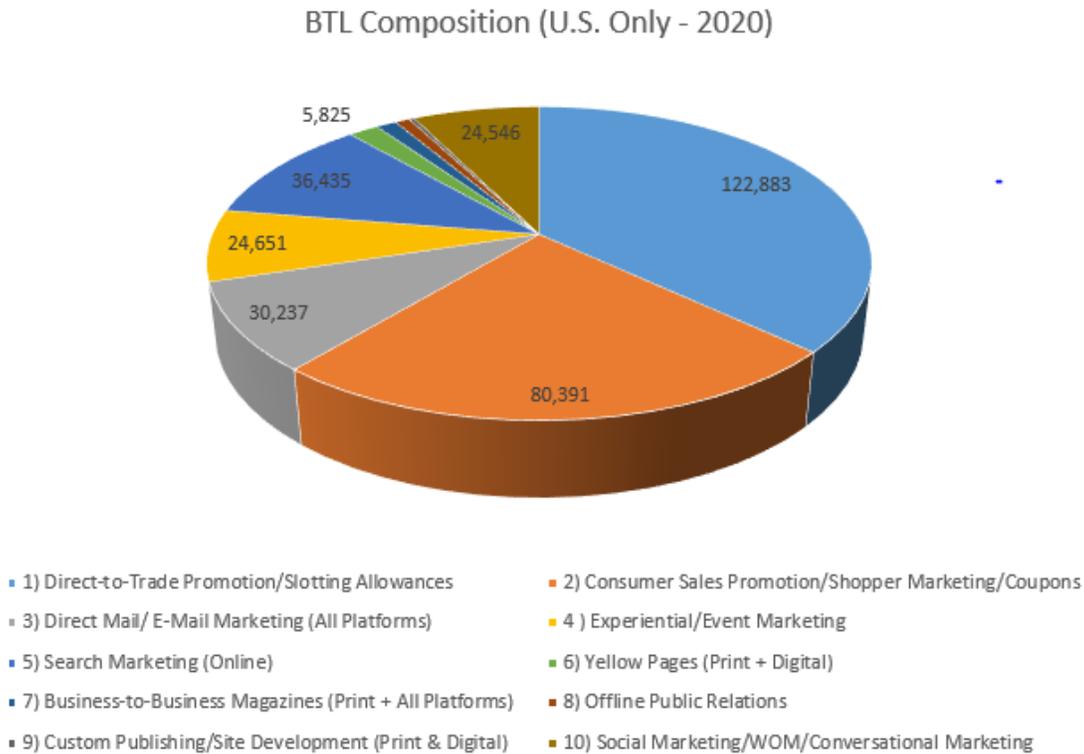


Figura 20: Ripartizione nelle varie categorie della spesa marketing Below-The-Line nel mercato USA nel 2020

Dall'analisi dei dati a disposizione emerge che complessivamente sta avvenendo una contrazione degli investimenti nelle attività Below-The-Line. Le voci per cui è previsto un decremento sono quelle denominate come Direct-to-Trade promotion & Slotting Allowances, Consumer Sales Promotion (parte Traditional) & Shopper Marketing, Direct Mail, Yellow pages (print), B2B Magazines (print), Custom Publishing (Print) e Offline Public Relations. Come si può osservare la caratteristica comune a queste categorie di attività Below-The-Line è quella di utilizzare i canali tradizionali. Per quanto riguarda le attività di marketing che utilizzano il canale Digital si dividono in due tipologie: quelle per cui è previsto che la spesa resti invariata o vari in un range molto ristretto e quello invece per cui è previsto un elevato aumento degli investimenti. Appartengono alla prima categoria l'Email Marketing, le Yellow Pages Digital, i B2B Magazines (Digital), il Custom Publishing (Digital) e Site Development; mentre appartengono invece alla seconda le Consumer Sales Promotion (Digital) e in particolare l'Experiential Marketing ed Event marketing, il Search marketing e il Social marketing e Word of Mouth per cui sono previsti aumenti nella spesa

rispettivamente del +3,8%, +7,8% e +24%. Generalizzando in termini di investimenti, le attività più innovative Digitali rivestono una parte minore rispetto al totale, ma in termini percentuali stanno registrando un notevole aumento perché ritenute molto efficaci, al contrario le iniziative tradizionali assorbono grandi budget, ma sono destinate a diminuire proprio per la loro natura onerosa. Le iniziative Digitali esistenti da più tempo come le mail sono quelle con un andamento più costante, esse possono essere paragonate a commodity: sono attività disponibili ormai da tempo e largamente accessibili a chi le vuole utilizzare, a costi contenuti. Alla luce dei dati raccolti sembra plausibile attribuire in parte le cause della diminuzione della spesa Below-The-Line alla crisi che ha caratterizzato i mercati mondiali dopo il 2007, e che ha portato le aziende a rivedere e razionalizzare tutte le proprie spese, tra cui quelle destinate alla pubblicità (Ferragina V., Bencini F., 2008). Tuttavia come mostrano i dati, la componente Digitale del marketing Below-The-Line contrariamente ai trend complessivi, assiste ad una crescita degli investimenti: il web ha portato ad una vera e propria Business Disruption, i corrispettivi Digitali delle attività di marketing tradizionali riescono a raggiungere gli stessi obiettivi impiegando una quantità di risorse molto più limitata; è il caso ad esempio delle mail cartacee, soppiantate dalla diffusione delle Email. Le categorie tradizionali al contrario sono soggette a diminuzioni degli investimenti in quanto si teme che tramite questi canali, a fronte di elevati investimenti, il messaggio non raggiunga il consumatore o non lo convinca ad acquistare il prodotto.

## Confronto tra ATL e BTL

Se si considerano i dati riguardanti il mercato Above-The-Line provenienti dal report MyersBizNet Media Business è possibile confrontarne l'andamento con le voci definite come Below-The-Line. I dati presi in considerazione anche in questo caso coincidono con gli anni 2013 e 2014, e con le previsioni per il 2015 e per il 2020. Le categorie ATL dal Report MyersBizNet sono elencate qui di seguito: Newspaper Advertising, Local & National Spot Broadcast TV, Cable/Satellite Network Television, Broadcast Network TV, Consumer Magazines Advertising, Terrestrial Radio, Media Directed Social/ Promotion/ Sponsorships/ Native, Branded Entertainment/Product Placement, Out-of-Home/Place-Based (excl. Cinema & P-O-I), Online Pure Play Display (Banner) Advertising, Local/Regional Cable TV, Broadcast Syndication, Videogame Advertising/Virtual Currency, Mobile & Apps Advertising & Mobile Search, Cinema Advertising, Digital Place-Based Video, Internet Originated Radio, Online Pure Play Video Content Advertising, Interactive, VOD (Video-On-Demand) & Addressable TV Advertising.

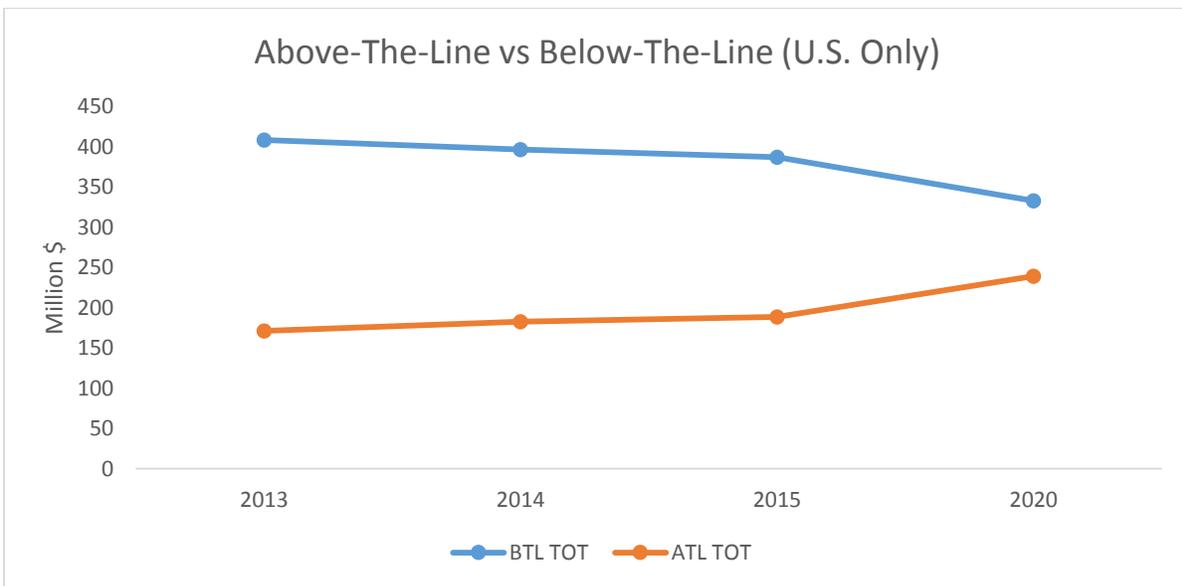


Figura 21: Previsioni sull'andamento della spesa USA in attività di marketing suddivisa in Below-The-Line e Above-The-Line

In figura 19 qua sopra riportata, è possibile osservare l'andamento nel tempo dei valori di spesa totali dell'Above-The-Line e del Below-The-Line. Nel 2013 il divario tra le due categorie di azioni era elevato (per il BTL la spesa totale si aggira attorno ai 408 miliardi di dollari, per l'ATL invece il valore era intorno ai 171 miliardi di dollari) ma secondo le stime è destinato a ridursi significativamente fino al 2020. Infatti, se la spesa per le categorie Below-The-Line sta diminuendo del 3% ogni anno, quella relativa all'Above-The-Line sta invece aumentando quasi del 5% ogni anno. Senza scendere nel dettaglio sulle cause della crescita della spesa in

marketing ATL, in quanto tale compito esula dallo scopo di questa relazione, basti sapere che anche in questa tipologia di attività di marketing si assiste ad un andamento costante per la spesa delle azioni definite come tradizionali, la crescita complessiva degli investimenti ATL è quindi causata esclusivamente dall'aumento della spesa nel canale Digitale. Queste ultime categorie, tra cui si può citare ad esempio gli advertising, hanno il vantaggio di essere accessibili anche con bassi budget a disposizione, contrariamente a quanto avviene nel canale tradizionale, dove per pubblicizzare un prodotto o un brand tramite televisione, radio, riviste e cartellonistica, vi sono elevati costi da sostenere, spesso non sostenibili da imprese medio-piccole. Queste nuove attività ATL hanno inoltre il beneficio di poter essere più mirate verso il segmento di clientela target.

Se si suddividono ulteriormente i dati del grafico precedente, scorporando la componente Digitale e tradizionale sia per la spesa Above-The-Line, sia per la spesa Below-The-Line, si ottengono quattro andamenti, riportati nella figura sottostante.

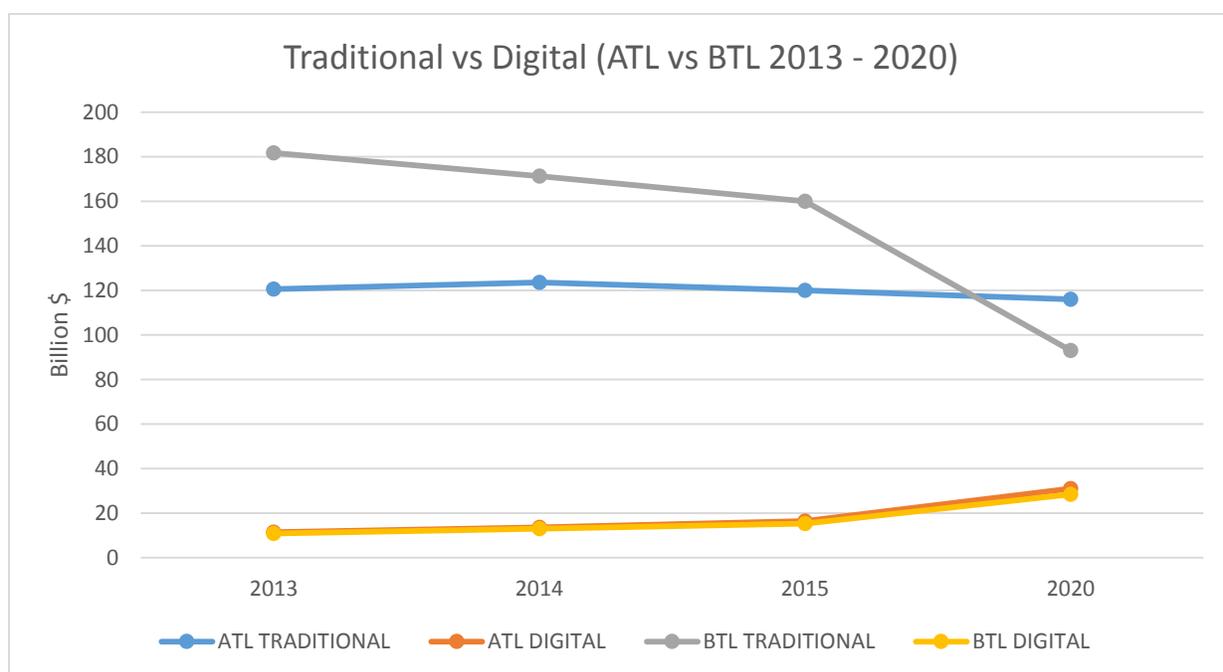


Figura 22: previsioni sull'andamento degli investimenti in attività marketing In USA suddivisi tra Above-the-Line Digital e Traditional e Below-The-Line Digital e Traditional

In figura 20 è ben visibile come le risorse destinate al marketing vengono riallocate: per l'ATL Traditional è previsto che l'andamento resti invariato negli anni futuri, mentre il BTL Traditional, come evidenziato nel paragrafo precedente, è destinato a diminuire come spesa, fino a pesare meno degli investimenti Above-The-Line Traditional. ATL e BTL Digital invece seguono un andamento simile, che conferma la maggior attenzione per le aziende americane ai nuovi canali e alle nuove possibilità di veicolare messaggi pubblicitari grazie ai nuovi

strumenti Digitali, ai nuovi portali e alle nuove tecnologie. MyersBizNet commenta così i dati raccolti: “Storicamente, per le aziende americane, tra il 10% e il 35% del budget destinato al marketing viene impiegato in strategie Above-The-Line per aumentare la conoscenza della marca e dei prodotti commercializzati nel pubblico di massa. La maggioranza del budget (tra il 65% e 90%) viene destinato al Below-The-Line ed è diretto a generare vendite e a creare un elevato ROI (ad esempio con vendite promozionali e Direct Marketing). I dati raccolti mostrano lo spostamento della spesa per pubblicità dagli strumenti BTL più tradizionali a quelli Digitali, per migliorare sempre più il ROI diminuendo i costi. Il budget BTL focalizzato su attività tradizionali diminuirà del 2,7% per anno fino al 2020, passando da 408 miliardi di dollari del 2013 fino a 330 miliardi nel 2020. La spesa in ATL è invece destinata ad aumentare del 4,2% annualmente fino al 2020 passando da 171 a 240 miliardi, soprattutto grazie agli advertising legati ad internet (e quindi al Digital Marketing). Il budget BTL verrà destinato principalmente a sviluppare e implementare programmi promozionali di marketing, e supportare strumenti di misura dell’efficacia delle varie campagne in base ai risultati ottenuti con i consumatori. Le risorse umane più creative sono destinate a non essere più impegnate nei processi di planning e buying degli spazi media, in quanto tali processi vengono automatizzati grazie alle nuove tecnologie e alle innovazioni portate dai detentori di spazi pubblicitari. Al contrario, queste risorse specializzate verranno riallocate principalmente nelle relazioni con i media partners, i quali stanno sviluppando economie di scala nella gestione dei contenuti, dell’audience, dell’integrazione e della misurazione dei risultati sui vari media, e potranno quindi garantire una maggiore efficienza non solo sui canali pubblicitari, ma anche nella gestione di risorse promozionali, servizi specializzati e team di supporto.”

## 2.5 Annual Outlook 2015: trend in atto e breve focus sui Digital Media

Si procede ora ad esaminare il report redatto agli inizi del 2015 dal già citato Winterberry Group, azienda di consulenza statunitense, e denominato “Annual Outlook 2015”. Attraverso questo report la compagnia fornisce dati a livello macro su diverse categorie di canali pubblicitari, sia tradizionali che Digitali, concentrandosi però in maniera più specifica sui nuovi trend e le prospettive globali future che possono verificarsi negli anni a venire. E’ bene premettere che questo report non distingue le attività pubblicitarie Above-The-Line da quelle Below-The-Line, ma serve solo per avere maggiori informazioni su quello che ci si può aspettare dal Direct Marketing e dal Digital Marketing. Inizialmente il report fornisce i dati della categoria formata dai cosiddetti “Measured Media”, ovvero quei canali tradizionali puramente Above-The-Line che comportano l’acquisto di uno spazio pubblicitario tramite agenzia dedicata, e i cui valori di spesa possono quindi essere “misurati” direttamente.

Questa categoria ha registrato nel 2014 un valore di spesa pari a 124,4 miliardi di dollari, che vengono così suddivisi:

<b>Canale Pubblicitario</b>	<b>Spesa Complessiva (anno 2014)</b>	<b>Var. Percentuale (su anno 2013)</b>
<b>Radio</b>	15,9 mld di \$	+2,2%
<b>Periodici e Magazines</b>	15,1 mld di \$	+0,5%
<b>Quotidiani</b>	16,9 mld di \$	-7,5%
<b>Cinema</b>	0,7 mld di \$	+1%
<b>Televisione</b>	68,5 mld di \$	+3,3%
<b>Affissioni</b>	7,2 mld di \$	+2,7%

*Tabella 3: Suddivisione della spesa pubblicitaria di aziende USA dedicata ai “Measured Media” (anno 2014)*

E’ possibile notare in questo caso come le variazioni percentuali siano tutte positive, eccetto il netto decremento annuale registrato dai quotidiani, probabilmente determinato dal fatto che molti giornali stanno offrendo sempre più il formato Digitale rispetto al cartaceo. Le variazioni positive annuali rimangono però intorno al 3%, di conseguenza è possibile affermare che non vi sono investimenti particolarmente consistenti in nessuno di queste categorie. Il valore globale indicativo della spesa per questi canali è infatti aumentato di solo l’1,2% rispetto al 2013. Il report sposta la propria attenzione poi sulla categoria denominata “Direct and Digital Media” dove si prendono in esame proprio quei canali di Direct e Digital Marketing, alcuni dei quali sono già stati descritti in questo elaborato.

La spesa complessiva relativa all'anno 2014 per questo comparto ammonta a 146,1 miliardi di dollari, dato in aumento del 9% rispetto al 2013, ed è così ripartita:

<b>Canale Pubblicitario</b>	<b>Spesa Complessiva (anno 2014)</b>	<b>Var. Percentuale (su anno 2013)</b>
<b>Display Advertising</b>	23,4 mld di \$	+32%
<b>Search Advertising</b>	24,2 mld di \$	+17%
<b>Insert Media</b>	0,8 mld di \$	+1%
<b>Other Digital</b>	5,5 mld di \$	+19,6%
<b>Email</b>	2,1 mld di \$	+3%
<b>Other</b>	3,4 mld di \$	+6,2%
<b>Teleservices</b>	41,5 mld di \$	+1%
<b>Direct Mail</b>	45,2 mld di \$	+2,7%

*Tabella 4: Suddivisione della spesa pubblicitaria delle aziende USA dedicata ai "Direct & Digital Media" (anno 2014)*

Si nota immediatamente come le variazioni percentuali di spesa tra 2013 e 2014 siano in questo caso ben più elevate. Questo indica che sia i nuovi investimenti in marketing, che una eventuale riallocazione delle risorse, vanno a favore di categorie quali Display Advertising, o Search Advertising, prediligendo in ogni caso il Digitale rispetto ad altre categorie più tradizionali quali Teleservices (pubblicità e promozioni via telefono) o Direct Mail (la posta diretta al consumatore). Queste ultime due categorie registrano comunque i valori assoluti di spesa più elevati e non riscontrano disinvestimenti, segnale questo che indica un bisogno di presenza anche nei canali più tradizionali, non solo in quelli più innovativi.

Se la precedente tabella non avesse messo in chiaro il fenomeno di "Digitalizzazione progressiva" della pubblicità, il report fornisce un focus esclusivo sui "Digital Media": la spesa per il Digital Advertising nel 2014 ammonta a 55,2 miliardi di dollari ed è aumentato di ben il 29,4% rispetto al 2013, e le categorie che concorrono a questo valore sono di seguito riportate:

<b>Canale Pubblicitario</b>	<b>Spesa Complessiva (Anno 2014)</b>	<b>Var. Percentuale (Su anno 2013)</b>
<b>Display Advertising</b>	23,4 mld di \$	+32%
<b>Search Advertising</b>	24,2 mld di \$	+17%
<b>Social Technology &amp; Services</b>	3,0 mld di \$	+27,0%
<b>Email</b>	2,1 mld di \$	+3,0%
<b>Lead Gen &amp; Affiliate Services</b>	2,1 mld di \$	+3,1%
<b>Other Mobile</b>	0,4 mld di \$	+24,1%

*Tabella 5: Suddivisione della spesa pubblicitaria delle aziende USA dedicate esclusivamente ai "Digital Media" (anno 2014)*

In questa tabella è possibile osservare come le spese pubblicitarie maggiori stiano seguendo i trend e le mode che stanno spopolando nella popolazione americana, e non solo: Social Networks, App per il Mobile, condivisione di video e di link, l'importanza globale della presenza su Google. Le aziende e le agenzie pubblicitarie americane stanno investendo risorse e denaro sempre maggiori per poter implementare campagne di marketing efficaci sfruttando la tecnologia Digitale, e questi dati lo confermano. Nonostante i valori assoluti di spesa per queste categorie siano minori rispetto a categorie tradizionali come televisione o posta diretta, le variazioni percentuali tra 2013 e 2014 danno una chiara dimostrazione di quali sono adesso le priorità dei marketers per andare a catturare l'attenzione dei consumatori.

Il report prosegue la trattazione, descrivendo i maggiori trend che stanno caratterizzando la scena dell'advertising statunitense, oltre alle prospettive future che si stanno verificando in questo mondo, e che vengono riportate qui brevemente sotto forma di elenco puntato:

- Gli aumenti dei costi dell'imballaggio e della spedizione stanno minacciando la pubblicità consegnata tramite il canale di Posta Diretta, anche se comunque questa categoria rimane sempre un canale molto utilizzato dal marketing, perché può essere integrata con i canali Digitali, può essere misurata e permette una semplice targetizzazione. Per quanto riguarda il mantenimento dei clienti e quindi l'invio di messaggi pubblicitari a questo scopo, si sta progressivamente utilizzando la Email piuttosto che la posta diretta.
- Il Display Advertising pianificato, ovvero quello che si traduce in messaggi pubblicitari veicolati tramite banners o video su piattaforme mobile e sui social, ha raggiunto i 10,06 mld di \$ spesi catturando il 45% della spesa per il Display Advertising.
- I Social Network come Facebook e Twitter stanno implementando metodologie per comprendere sempre di più le abitudini e i comportamenti degli utilizzatori. In questo modo stanno diventando sempre più importanti per le aziende, per estrapolare dati da utilizzare poi nel targeting e nella relazione con il cliente finale.
- Si è riscontrata una crescita della spesa da parte delle aziende per il Data Management Platform, ovvero piattaforme di gestione dei dati provenienti dai consumatori finali. Si sono raggiunti infatti i 350 miliardi di dollari per il 2014 e il tasso di crescita è previsto costante al 14% fino al 2017. Si cerca infatti di trovare un collegamento tra i dati provenienti dai canali diversi, sia online che offline, in modo da aumentare la qualità del servizio e diminuire i costi fissi. Si registra anche un aumento dell'attenzione delle aziende sui dati provenienti da Internet of Things, che generano dati più comportamentali e quindi maggiormente utili per configurare la propria offerta di prodotto o servizio.

Si riportano infine le tabelle contenenti i dati relativi alla spesa pubblicitaria prevista da Winterberry Group per il 2015, mantenendo sempre le stesse categorizzazioni viste precedentemente:

<b>Canale Pubblicitario</b>	<b>Spesa Complessiva Prevista (anno 2015)</b>	<b>Var. Percentuale (su anno 2014)</b>
<b>Radio</b>	16,2 mld di \$	+2,9%
<b>Periodici e Magazines</b>	15,0 mld di \$	-1,1%
<b>Quotidiani</b>	16,4 mld di \$	-2,8%
<b>Cinema</b>	0,7 mld di \$	+1%
<b>Televisione</b>	70,6 mld di \$	+3,1%
<b>Affissioni</b>	7,4 mld di \$	+2,5%

*Tabella 6: Suddivisione della spesa pubblicitaria prevista per il 2015 per i "Measured Media"*

<b>Canale Pubblicitario</b>	<b>Spesa Complessiva Prevista (anno 2015)</b>	<b>Var. Percentuale (su anno 2014)</b>
<b>Display Advertising</b>	28,3 mld di \$	+21,1%
<b>Search Advertising</b>	26,9 mld di \$	+11,1%
<b>Insert Media</b>	0,8 mld di \$	+1%
<b>Other Digital</b>	6,7 mld di \$	+21,8%
<b>Email</b>	2,3 mld di \$	+9,7%
<b>Other</b>	3,5 mld di \$	+2,7%
<b>Teleservices</b>	42,6 mld di \$	+1%
<b>Direct Mail</b>	45,7 mld di \$	+2,7%

*Tabella 7: Suddivisione della spesa pubblicitaria prevista per il 2015 per i "Direct & Digital Media"*

<b>Canale Pubblicitario</b>	<b>Spesa Complessiva Prevista (Anno 2015)</b>	<b>Var. Percentuale (Su anno 2014)</b>
<b>Display Advertising</b>	28,3 mld di \$	+21,1%
<b>Search Advertising</b>	26,9 mld di \$	+11,1%
<b>Social Technology &amp; Services</b>	3,9 mld di \$	+31,5%
<b>Email</b>	2,3 mld di \$	+9,7%
<b>Lead Gen &amp; Affiliate Services</b>	2,2 mld di \$	+3,8%
<b>Other Mobile</b>	0,6 mld di \$	+37,3%

*Tabella 8: Suddivisione della spesa pubblicitaria prevista per il 2015 per i "Digital Media"*

La presentazione di questi dati viene accompagnata da brevi commenti, che indicano come la situazione economica degli USA risulti più che positiva, e come questo favorisca anche le aziende che vogliono fare pubblicità. Secondo l'Annual Outlook infatti, la spesa in advertising complessiva delle aziende statunitensi sarà la più grande mai registrata, superando il valore

pre-crisi registrato nel 2008 (circa 140 miliardi di dollari). E' possibile riscontrare un aumento di spesa infatti in tutte le categorie pubblicitarie, tranne i periodici e i quotidiani, che confermano una crisi dell'editoria che spinge sempre più testate giornalistiche a convertirsi al formato Digitale e alle nuove tecnologie. La spesa complessiva per i "Measured Media" quindi crescerà anch'essa, ma solo dell'1,53%, quindi non in linea con la crescita del PIL. Per quanto riguarda i "Direct & Digital Media", si prevede che il Display Advertising ottenga il maggior incremento di spesa rispetto alle altre categorie (quasi un quarto in più rispetto al 2014) anche grazie agli sforzi fatti dalle aziende americane in termini di gestione di dati in formato Digitale. In questo modo questa categoria si avvicina sempre di più ai valori di spesa annuali delle categorie Teleservices e Direct Mail, che al contrario, mantengono gli stessi valori e non prevedono incrementi notevoli di spesa dedicata. Infine si prevede un aumento della spesa complessiva del comparto "Digital" pari al 16,3%, con le categorie collegate a Mobile e Social Network che entrambe registreranno una variazione maggiore del 30% nella spesa a loro dedicata.

Viene confermata quindi la previsione costruita da MyersBizNet e presentata nel capitolo precedente, secondo cui i mezzi pubblicitari tradizionali (in particolare l'editoria) stanno attraversando un momento difficile, poiché gran parte delle risorse si sta spostando sui canali Digital.

### **3 Il Below-The-Line in Italia: Analisi del contesto e dell'evoluzione del settore pubblicitario**

Secondo i dati Audiweb in Italia si connettono al web ogni mese 29,2 milioni di utenti, con una media di 21,7 milioni di utenti al giorno. Coloro che accedono con dispositivi mobile come smartphone e tablet sono invece 20,4 milioni con una media giornaliera di accessi pari a 17,2 milioni.<sup>7</sup> Dai dati disponibili, si può affermare che oltre il 90% dei navigatori Internet è iscritto ad almeno un Social Network (Facebook in primis, con tre quarti degli utenti iscritti che vi accedono giornalmente, seguito da Instagram e Twitter) e che l'89% degli utenti guarda Video online, con una netta predilezione per quelli di pochi minuti provenienti soprattutto da Youtube e poi per quelli provenienti dai Social. Emerge quindi che il canale web, con i social network in primis, rappresentano un'importante opportunità per le imprese italiane, per promuovere i propri prodotti e servizi (MIP, Doxa, 2015). Si andrà ora a tracciare una breve panoramica della situazione Italiana inerente ai mezzi Below-The-Line, soffermandosi inizialmente sulle informazioni fornite dall'ente predisposto ad indagare tale fenomeno, per quanto esse forniscano solo un inquadramento parziale, in quanto circoscritto ad un arco temporale tra il 2005 e il 2012.

#### **3.1 La situazione tra il 2005 e il 2012**

Nel 2010, Agcom si è occupato di effettuare un'indagine sull'andamento del settore pubblicitario italiano nel suo complesso, distinguendo in particolare tra marketing Below-The-Line e Above-The-Line in quanto caratterizzati da modalità di funzionamento differenti. Era già chiaro infatti che il mercato della raccolta pubblicitaria affrontava una fase di profonda trasformazione dovuto in larga parte dall'evoluzione tecnologica. Tra i fenomeni emergenti, due dei più rilevanti erano senza dubbio la crescita di contatti e accessi registrata dai social networks in pochi anni, e la Digitalizzazione dei contenuti prima veicolati tramite media tradizionali. La ricerca, presentata nel 2012, ha presentato la stima della spesa complessiva nei due canali, e ha cercato di individuare le caratteristiche salienti sia del mondo Above-The-Line che di quello Below-The-Line.

---

<sup>7</sup> Dati Audiweb sugli utenti Italia collegati a Internet aggiornati al mese di Aprile 2015

	Ricavi (mln. €)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011(***)
Televisione	4.264,16	4.285,83	4.420,48	4.398,47	4.024,15	4.282,36	4.102,70
Radio	429,84	483,36	515,4	578,49	558,66	598,92	559,55
Editoria quotidiana	1.711,79	1.757,11	1.834,93	1.759,91	1.500,67	1.410,80(*)	1.353,06
Editoria periodica	1.418,52	1.473,45	1.532,26	1.722,72	1.293,43	1.351,88(*)	1.317,01
Editoria annuaristica	879,33	840,72	815,29	819,26	647,23	502,81	276,55
Cinema	83	76,2	78,42	65,53	57,6	68,1	58,57
Pubblicità esterna	570	587	612,18	602	492	481	423,28
Internet (**)	138	489	687	819	817,53	1.177,29	1.578,40
Totale pubblicità Above-The-Line	9.494,64	9.992,67	10.495,96	10.765,38	9.391,27	9.873,16	9.669,12
Δ (%)	-	5,20%	5,00%	2,60%	-12,80%	5,10%	-2,10%
Direct Marketing	4.428,57	4.650,00	4.915,00	4.900,00	4.900,00	2.995,00	3.319,00
Promozioni	4.411,76	4.500,00	4.382,00	4.350,00	4.400,00	2.757,00	3.111,00
Relazioni pubbliche	1.809,52	1.900,00	2.040,00	2.100,00	2.150,00	364	311
Eventi (e sponsorizzazioni)	1.365,85	1.400,00	1.100,00	1.300,00	1.350,00	3.772,00	3.630,00
Totale iniziative di comunicazione (Below-The-Line)(****)	12.015,71	12.450,00	12.437,00	12.650,00	12.800,00	9.848,00	10.371,00
Δ (%)	-	3,60%	-0,10%	1,70%	1,20%	-	5,30%
Totale pubblicità e iniziative di comunicazione	21.510,35	22.442,67	22.932,96	23.415,38	22.191,27	19.721,16	20.040,12
Δ (%)	-	4,30%	2,20%	2,10%	-5,20%	-	1,60%

Tabella 9: Andamento della spesa di marketing ATL e BTL tra il 2005 e il 2011 in Italia

Dai dati riportati si evince che tra il 2005 e il 2011 è stata investita una componente più elevata del budget complessivo nelle attività Below-The-Line. Le cause di tale fenomeno sono da cercare nell'elevato costo delle attività di marketing Above-The-Line che ne limitano l'accessibilità per le piccole - medie imprese. Va inoltre precisato che spesso le PMI pensano a operare in aree geografiche circoscritte e dunque sono interessate ad effettuare una campagna di marketing "locale" e non a comunicare ad ampio raggio come permettono gran parte delle attività Above-The-Line.<sup>8</sup> Agcom ha evidenziato dunque come la domanda di attività di marketing BTL sia stata estremamente polverizzata e abbia riguardato un vasto numero di imprese di dimensioni molto diverse, mentre al contrario la domanda di

<sup>8</sup> Come rilevato da Assocomunicazione "[...] la maggior parte dei clienti del Below The Line presentano una capacità di spesa limitata che non consente loro di investire anche nella pubblicità classica. In altri termini, il Below-The-Line è in gran parte appannaggio delle imprese che non fanno investimenti in attività di comunicazione Above-The-Line. Si tratta inoltre di investitori che realizzano attività di comunicazione a livello locale." – Verbale di audizione del 7 Ottobre 2010

marketing ATL abbia visto un numero di attori molto più limitato, sia dal lato domanda che offerta.

La struttura dell'offerta risulta estremamente articolata per dimensione, settore prevalente di attività, grado e tipologia di specializzazione nell'ambito della fornitura di servizi di Marketing di Relazione. Anche sotto il profilo della dislocazione geografica risulta estremamente polverizzata, soprattutto per una rilevante componente di attori specializzati in attività BTL a livello locale. Agcom ha dunque individuato quattro macro categorie di operatori attivi in Italia in questo settore, ovvero:

- I centri media, che tuttavia rivestono un ruolo limitato, in quanto non sempre hanno le competenze richieste rispetto le attività BTL;
- Agenzie o società specializzate nella fornitura di specifiche attività di marketing di relazione, un gruppo di operatori piuttosto ampio dotati di specifiche competenze in una o più attività comunicative rientranti nel Below-The-Line;
- Operatori appartenenti ad altri settori merceologici, tra cui vi sono ad esempio gli operatori della GDO, particolarmente attivi nelle iniziative promozionali;
- Le imprese stesse, che svolgono spesso attività di marketing di relazione in autonomia, impiegando risorse interne alla società o gruppo societario.

L'autorità ha successivamente analizzato più nel dettaglio le attività che componevano il Below-The-Line e la quantità di budget assorbita da ogni voce, utilizzando sondaggi rivolti al lato domanda, in quanto analizzare il lato offerta appariva superfluo, essendo tale mercato troppo polverizzato ed eterogeneo per riuscire a coglierne un campione pienamente rappresentativo. In una nota del 2011 Agcom afferma infatti:

*“Come suggerito dagli operatori del settore stante la polverizzazione dal lato dell'offerta, nonché la crescita esponenziale delle forme di comunicazione d'impresa derivante dall'evoluzione tecnologica, gli strumenti di rilevazione più affidabili per comprendere l'andamento del settore della comunicazione sembrano essere quelli fondati sull'analisi della domanda. La scelta operata dall'Autorità che contempla la sottoposizione di un questionario ad un campione rappresentativo di inserzionisti di pubblicità, risulta essere, pertanto, perfettamente in linea con l'esigenza di assicurare una rappresentazione del fenomeno del Below-The-Line, quanto più aderente al reale andamento del settore.”*

Va precisato che Assocomunicazione ha sospeso il monitoraggio della spesa BTL nel 2009, e quindi i dati 2010 – 2011 hanno avuto origine diversa<sup>9</sup>, rendendo così i valori solo parzialmente confrontabili.

Investimenti pubblicitari totali sul below the line (2005-2011)							
Investimenti (mln €)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010(*)	2011
Investimento totale	12.015,71	12.450,00	12.437,00	12.650,00	12.800,00	9.848,00	10.371,00
Δ (%)		3,60%	-0,10%	1,70%	1,20%	-	5,30%

Tabella 10: andamento degli investimenti complessivi pubblicitari in Italia tra il 2005 e il 2011.

Ciò che emerge è che gli investimenti complessivi in marketing di relazione sono cresciuti fino al 2009, mentre nel 2010 si è verificata una decisa contrazione degli investimenti, di cui si attribuisce la causa alla profonda crisi economica e finanziaria che ha colpito l'intera economia mondiale. Già nel 2011 si è assistito ad una ripresa che tuttavia non ha riportato ai valori di budget antecedenti la crisi. Dai dati disaggregati del biennio 2010/2011 emerge che quasi tutte le voci di marketing erano in contrazione nonostante la spesa complessiva fosse in crescita. Ciò è dovuto alla crescita impressionante del Web Marketing e alla spesa in Promozioni che assorbe la quota maggiore del budget.

	2010		2011		Δ 2010/2011
	Investimenti (mln. €)	Incidenza sul totale (%)	Investimenti (mln. €)	Incidenza sul totale (%)	
Direct Marketing	1.970,00	20,0%	1.867,00	18,0%	-5,2%
Web Marketing	985,00	10,0%	1.452,00	14,0%	47,4%
Promozioni	2.757,00	28,0%	3.111,00	30,0%	12,8%
Relazioni Pubbliche	364,00	3,7%	311,00	3,0%	-14,6%
Eventi	2.590,00	26,3%	2.593,00	25,0%	0,1%
Sponsorizzazioni	1.182,00	12,0%	1.037,00	10,0%	-12,3%
<b>Totale</b>	<b>9.848,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.371,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>5,3%</b>

Tabella 11: spesa complessiva nel marketing BTL in Italia, disaggregata per voci.

Le informazioni fornite dall'ente incaricato forniscono importanti indicazioni sull'origine dei nuovi fenomeni Digitali legate al marketing Below-The-Line ma non sono sufficienti ad esaurire il tema, in quanto rimangono circoscritte al periodo dell'indagine e non forniscono

<sup>9</sup> I dati del 2010 e 2011 sono stati raccolti da Agcom con l'ausilio di Gfk Eurisko.

alcuna indicazioni sulle evoluzioni più recenti di tali fenomeno. Resta infatti da capire come, attualmente, sia ripartita la spesa complessiva BTL nelle singole voci, e quali siano in crescita e ritenute più efficaci e come si pongono le imprese Italiane rispetto a questo fenomeno.

## 3.2 Cambiamenti dell'ultimo triennio

Nell'ultimo triennio si è andato a confermare la grande rilevanza del ruolo del web marketing nelle campagne delle imprese per promuovere il valore dei propri prodotti. Se da un lato però è certa la crescita della componente Above-The-Line, formata da Mobile, Video, Social Advertising, dall'altro appare molto più sfocato rappresentare quella componente non strettamente "*paid*" denominata come Below-The-Line Digital.

Secondo l'osservatorio sul marketing relazionale condotto da Moreco e Ipsos su un campione di 76 imprese commerciali a gestione diretta e franchising Italiane, emerge uno scenario di difficoltà economica, in cui i budget destinati al marketing non sono adeguati e in cui si assiste ad una continua riallocazione delle risorse nel tentativo di ottenere ROI più elevati rispetto agli obiettivi fissati. Le imprese non sono tutte allineate sull'utilizzo delle attività Below-The-Line, ma vi sono diversi gradi di sviluppo e maturità di queste pratiche. In particolare sembra emergere una correlazione positiva tra dimensione dell'impresa (misurata secondo gli assi di fatturato e numero di punti vendita) e propensione ad allocare risorse specifiche (quali soprattutto budget e figure professionali dedicate) in marketing relazionale (Moreco, Ipsos, 2013).

Dalle interviste condotte emergono due visioni discordanti riguardo al marketing di relazione: il 51% degli intervistati ritiene per niente o poco efficaci le attività Below-The-Line. Nonostante prevalga l'insoddisfazione dei rispondenti nel breve periodo, vi è una elevata aspettativa di ritorni nel lungo periodo; ovvero ci si attende che in futuro l'impatto economico del Marketing Relazionale sulla profittabilità dell'impresa sarà positivo, in quanto le azioni di marketing attuate impiegheranno tempo a dare risultati.

Ipsos riscontra che ancora molte imprese nel campione intervistato non hanno un app aziendale (43%), e comunque solo una piccola componente delle imprese che l'hanno adottata la considera come un touch point ben distinto e con potenzialità diverse dal sito web: circa il 79% delle imprese ha una visione limitata delle sue potenzialità e offre tramite la propria app gli stessi servizi o parte di quelli previsti dal sito web.

Gli strumenti di comunicazione più utilizzati risultano essere l'Email marketing, il mobile marketing (in cui rientrano sia gli sms che le apps per smartphone) e i social network, con il tasso di crescita di impiego più elevato: emerge che quasi tutte le imprese interpellate sono presenti sui social network, in particolare su Facebook seguito da Twitter e LinkedIn, anche se con un incidenza molto minore. Le attività più frequenti in "ambito social" riguardano la comunicazione di eventi, l'immagine aziendale e la promozione di iniziative e progetti, mentre è poco diffusa l'erogazione di servizi di Customer Care tramite questi canali. La

ricerca ha rilevato l'espansione delle attività di web marketing sia appartenenti al BTL che ATL mentre sostiene che stia avendo luogo una contrazione delle azioni promozionali tradizionali.

La fotografia tracciata da Ipsos mostra uno scenario di incertezza per l'Italia, in cui non si ripone completa fiducia negli strumenti del marketing di relazione e in cui mancano stimoli e cultura, provocando resistenze a investire i budget necessari. D'altro canto si può osservare che anche in Italia, come in USA, il budget viene riallocato privilegiando il canale web, sia per advertising sia per marketing Below-The-Line Digitale, a discapito delle attività relazionali sui canali tradizionali.

La conclusione è che le imprese italiane percepiscono il cambiamento che ha portato alla crescita del web, ma in molti casi in modo superficiale, dimostrando la mancanza di una conoscenza profonda del fenomeno e delle strategie da attuare. Va considerato che il campione delle imprese analizzato da Ipsos riguarda imprese di dimensioni medio-grandi operanti nel settore del Retail<sup>10</sup>.

La situazione rispetto allo stato delle attività Below-The-Line Digitali è molto più arretrata se ci si sofferma sulle piccole medie imprese italiane. Dal report di Doxa<sup>11</sup> su un campione di 900 imprese di piccole medie dimensioni operanti nei settori della ristorazione, beauty e travel, emerge che la maggioranza di esse pensa ancora che il ruolo del web marketing non sia molto/non sia affatto importante per lo sviluppo del proprio business. Il 62% delle PMI privilegia attività dei canali tradizionali sia BTL che ATL per promuovere il prodotto: il 36% del campione analizzato utilizza i volantini e le brochure, che si affermano come gli strumenti pubblicitari preferiti, seguono pubblicità su riviste e giornali (21%), affissioni (14%) e attività di ufficio stampa (9%). La pubblicità in TV non è considerata molto efficace (utilizzata da solo il 4% dei rispondenti) in quanto costosa e orientata a promuovere i prodotti su base nazionale mentre le PMI considerano i propri business circoscritti localmente.

Tra gli intervistati del report Doxa, solo il 56% impiega il canale Digitale, con i social network in testa: L'84% circa delle PMI impiegano la pagina gratuita di Facebook per promuovere il proprio prodotto mentre solo il 17,9% attua strategie di social networking<sup>12</sup> e couponing. Se si estendono i risultati alla componente Above-The-Line, si osserva che gli online advertising sono piuttosto diffusi (34% dei rispondenti gli utilizza).

Il livello di Digitalizzazione delle attività di marketing delle PMI italiane è attualmente limitato, a investimento ridotto e svolto in modo scarsamente consapevole delle opportunità e delle strategie più efficaci. Le barriere in questo caso sono soprattutto di tipo culturale: il

---

<sup>10</sup> Le imprese analizzate hanno un fatturato annuo tra i 5 Milioni di Euro e il Miliardo di euro; la maggioranza degli intervistati opera nei settori alimentari e bevande, elettronica e Informatica, viaggi e turismo, abbigliamento, servizi finanziari e assicurativi, profumeria e cura persona.

<sup>11</sup> Ricerca Doxa-Digital - commissionato da Groupon, per individuare l'attuale impatto di Internet sulle strategie di marketing delle PMI italiane operanti nei settori della Ristorazione (34% rispondenti), Beauty, Wellness, Healthcare (33% rispondenti) e Travel (33% rispondenti).

<sup>12</sup> Ovvero per instaurare rapporti bidirezionali, fornire informazioni e contenuti.

98% dei rispondenti del report Doxa dichiara di preferire un rapporto personale con i clienti e ben il 75% considera le attività di marketing non importanti per il loro business. E' importante sottolineare che il 48% degli intervistati si è dichiarato d'accordo sul fatto che le attività di marketing online sono adatte solo alle grandi aziende. Ad oggi, secondo Doxa, le PMI italiane online attive (poco più della metà del totale) hanno raggiunto solo una prima fase di Digitalizzazione delle proprie strategie promozionali e le attività di promozione online sono percepite come una vetrina in cui mostrare i propri prodotti e farsi notare ma senza una rilevanza strategica. Tali risultati sono di grande rilevanza se si considera che L'Italia, con circa 4 milioni di PMI, è il Paese europeo la più alta concentrazione. Esse rappresentano circa il 99% delle aziende italiane e producono circa il 70% del fatturato, dando lavoro all'80% degli occupati del nostro Paese (Doxa Digital, 2013).

Una situazione ancora differente emerge se si considera il mercato Business-to-Business italiano. In questo ambito, analizzato dall'Osservatorio sul Marketing B2B di CRIBIS D&B e AISM-Associazione Italiana Marketing tramite interviste ad un panel di oltre 700 esperti operanti nel settore Business-to-Business, emerge esservi una maggiore consapevolezza delle potenzialità delle azioni di marketing BTL. Secondo le interviste condotte emerge uno scenario in cui sono reputati molto efficaci gli strumenti Below-The-Line e in particolare eventi e il Direct Marketing (Digitale e non). Per quanto riguarda gli strumenti Digitali la priorità viene data al posizionamento sui motori di ricerca e alla capacità di generare contatti. Il budget del 2013 è stato investito soprattutto in Fiere (44%), Email marketing (41%), convegni e workshop (35%), in linea con le tendenze riscontrate dalle due pubblicazioni precedenti di questo osservatorio. Queste azioni risultano anche essere le attività con il miglior ritorno sull'investimento, mentre la pubblicità tradizionale, (acquistare spazi sui media quali TV, radio, riviste e cartellonistica) è considerata l'attività con il peggior ROI, secondo il 41% degli intervistati.

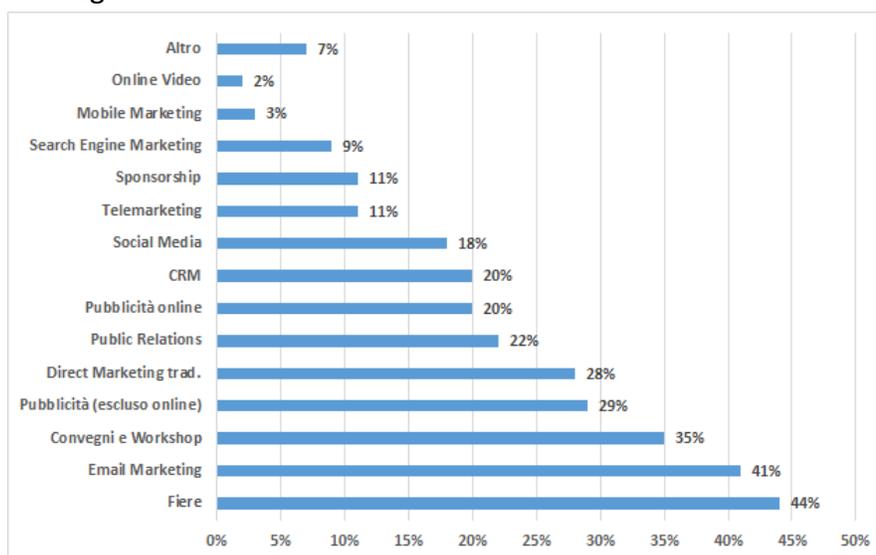


Figura 23: Allocazione del budget di Marketing per le imprese B2B in Italia secondo il panel di Intervistati dall'Osservatorio sul Marketing B2B.

Le voci di budget che si prevede aumenteranno sono sostanzialmente tutte quelle che fanno riferimento al marketing Digitale (nell'ordine social media, pubblicità online e search engine marketing). Si conferma anche per quando riguarda le prospettive future il calo della pubblicità (non online) nel segmento B2B, il 34% dei rispondenti dichiara infatti un calo degli investimenti nel prossimo futuro.

In questo ambito, essendo il processo di acquisto più razionale e strutturato, è sempre previsto un sistema orientato a valutare i risultati ottenuti: gli obiettivi principali sono di carattere commerciale, ovvero l'acquisizione di nuovi clienti (68%), considerato come motore della crescita aziendale, seguito dal ritorno degli investimenti e fidelizzazione (entrambe al 49%) e, solo in minor misura, la creazione di brand awareness e nuove Customer Experiences. Le metriche principali attraverso le quali i professionisti del marketing B2B sono tipicamente valutati sono il fatturato (60%), seguito dall'acquisizione di nuovi clienti (57%), dal ROI (36%) e dalla fidelizzazione (27%). La metrica ritenuta invece più importante per essere valutati risulta essere l'acquisizione di nuovi clienti (CRIBIS D&B, Associazione Italiana Marketing, 2014).

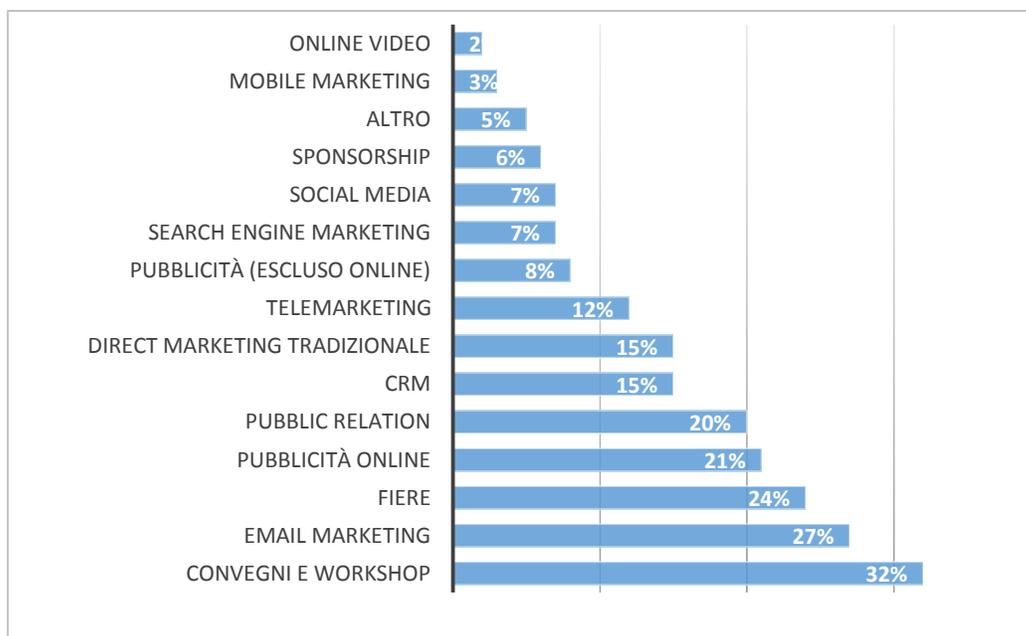


Figura 24: classifica delle attività che hanno un miglior Return On Investment secondo il panel di Intervistati dall'Osservatorio sul Marketing B2B.

Dai dati ottenuti il mercato B2B appare essere quello più consapevole delle potenzialità offerte dal marketing Below-The-Line. Sebbene esso sembri orientato maggiormente agli strumenti del canale tradizionale, si riscontra la volontà a investire più budget nelle attività del marketing di relazione nel canale Digitale.

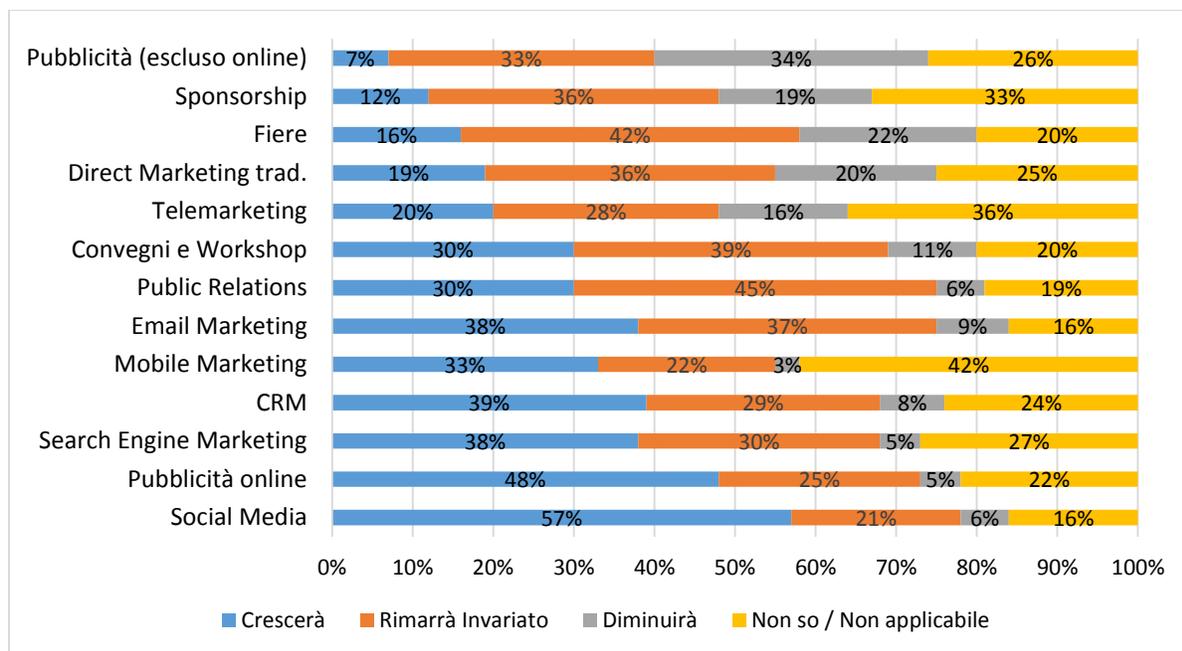


Figura 25: voci del budget di marketing destinate a crescere nei prossimi 2-3 anni secondo il panel di Intervistati dall'Osservatorio sul Marketing B2B.

Nel complesso, si può affermare che il grado di diffusione delle pratiche di marketing Below-The-Line in Italia è disomogeneo, ovvero le imprese non sono allineate né sulla conoscenza né sull'utilità di tali tecniche. In questo panorama le più arretrate appaiono essere le PMI, che sembrano essere le più disinformate e le più ciniche verso le opportunità offerte dal Below-The Line Digitale. Tale dato è interessante visto che, almeno su un piano teorico, il BTL Digitale offrirebbe opportunità di grande visibilità a fronte di un investimento limitato per le imprese che hanno dimensioni limitate e quindi si potrebbe rivelare un'importante risorsa per esse. Un'ipotesi è che vista la natura delle PMI, spesso a conduzione familiare, manchi una cultura manageriale che permetta di capire le opportunità comunicando il valore tramite questo tipo di attività. Al contrario le imprese che operano prevalentemente nel B2B riscontrano che in questi mercati la scelta di acquisto sia frutto di un processo razionale e meno impulsivo di quanto si riscontra invece nel B2C. Per questo i responsabili di marketing che operano in questo tipo di imprese considerano meno efficaci nei loro business le attività di marketing Above-The-Line e guardano con più interesse alle attività del mondo Below-The-Line. Si riscontra dunque che esse sono coscienti delle opportunità offerte dalle azioni Digital BTL e intendono attuarle al più presto, ma che utilizzano i canali tradizionali. Le imprese di grandi dimensioni sono quelle più a contatto con i trend internazionali e quelle

che appaiono più preparate, probabilmente perché attraverso processi di benchmark riescono a portare al loro interno le migliori pratiche. Nel complesso la situazione appare più arretrata rispetto alle best practices internazionali e al mercato USA. Date le diverse metriche utilizzate nei vari report, i campioni di imprese differenti, è possibile tracciare un confronto solo di massima e mancano alcune informazioni che ci permettano di analizzare la situazione in modo più approfondito e che ci permettano di fare dei confronti più oggettivi, nonché di avere informazioni risalenti all'anno corrente. Per tanto nella prossima fase si procederà a comporre un sondaggio che in seguito verrà somministrato alle imprese partner del Politecnico di Milano per avere un'unica fonte univoca su ciò che avviene in Italia e indagare gli aspetti che restano più oscuri. Il prossimo capitolo indicherà la metodologia che è stata seguita per comporre le domande.

**Approfondimento: intervista ad un'agenzia di comunicazione, Glebb & Metzger**

A fronte delle informazioni raccolte, si è deciso di procedere ad integrare il capitolo con una testimonianza proveniente dal lato offerta dei servizi pubblicitari, in quanto permette di puntualizzare quali sono i meccanismi che regolano il mercato pubblicitario in Italia. L'azienda selezionata a tale scopo è Glebb & Metzger, operante da oltre 15 anni nel settore delle consulenze per la comunicazione d'impresa e, con un portafoglio clienti molto rilevante, tra cui sono annoverati per l'anno corrente anche Pepsico, Ferrero e Kleenex.

L'intervista è stata rivolta ad Alice Mussi, Account, PR and Media Relations Specialist, che ha precisato subito come la categorizzazione Above e Below-The-Line appare in disuso dal suo punto di vista, dato che tali attività hanno perso i loro connotati iniziali: le attività Below-The-Line possono avere obiettivi di lungo periodo e avere un costo maggiore di quelle definite come Above. Si preferisce dunque classificare le azioni tra Digitali e tradizionali, visto che le competenze che vi stanno dietro possono essere molto differenti, premesso che per ottenere successo dalle proprie campagne occorre svolgere le attività in modo coordinato ed integrato.

Dal punto di vista di un'agenzia per la comunicazione, in Italia si sta assistendo ad una crescita del budget destinato al Below-The-Line, soprattutto per quelle aziende che riescono ad identificare in modo preciso il loro target di clientela. Questo perché tali attività riescono a comunicare meglio i valori del brand e a creare senso di appartenenza, e sono dunque più efficaci, se si ha ben presente chi è il cliente di riferimento. Al contrario per quelle imprese che non sono ancora in grado di definire con caratteristiche ben precise il cliente o hanno un macro target, la televisione appare il mezzo più efficace per comunicare la propria offerta. Ciò nonostante va precisato che il mezzo televisivo, al contrario del Marketing Relazionale, non è generalmente in grado di generare un legame tra brand e clientela di riferimento in modo da difendersi dall'infedeltà sul punto vendita, nel momento d'acquisto. Le risorse che vengono riallocate in attività Below-The-Line provengono soprattutto dall'editoria, in quanto la pubblicità sul cartaceo non è più vista come efficace.

Se si analizzano le singole attività Below-The-Line, l'intervistata ha dichiarato che non sono sempre tutte riconducibili all'area marketing e, specialmente nel caso delle multinazionali, esse non sono svolte internamente ma assegnate in outsourcing a diverse agenzie, ognuna specializzata in un ambito di marketing BTL. Solitamente viene fatta con cadenza annuale una gara di appalto con cui si scelgono le aziende di comunicazione partner per i vari ruoli.

- Per quanto riguarda le promozioni, le aziende preferiscono orientarsi verso quelle che premiano con un'esperienza legata al prodotto piuttosto che con uno sconto sul prodotto, in quanto quest'ultimo tende a svalutare il valore percepito del prodotto. Ad esempio nel caso dell'acqua Sant'Anna, si è preferito optare per una raccolta dei bollini con cui si otteneva uno skipass giornaliero. Per queste tipologie di promozioni, il canale Digitale offre molte opportunità perché in grado di puntare al cliente più adatto e abbinarlo alla promozione/esperienza più coerente con il profilo.
- Per quanto riguarda le pubbliche relazioni, il loro costo solitamente coincide con il costo delle risorse umane impegnate e non vi sono infatti costi vivi. Questo tipo di attività sono sempre più soggette ad outsourcing, e in molti casi si può scegliere di affidare ad aziende differenti la parte Digitale e quella tradizionale in quanto le competenze e le azioni da intraprendere possono essere molto diverse. Nelle pubbliche relazioni tradizionali, si ha spesso un ruolo di intermediazione con i giornalisti, a cui poi spetta il compito di far arrivare la notizia al consumatore. Nelle pubbliche relazioni Digitali si ha invece maggiori opportunità di parlare direttamente al cliente finale, come si può osservare nei Social Networks. Riguardo a questo argomento vi sono al momento due temi molto rilevanti, quello degli influencer e quello del branded content, entrambi legati al fatto che il pubblico si dimostra maggiormente recettivo qualora il messaggio sia veicolato da chi non ha interessi a vendere un prodotto/servizio piuttosto che dall'impresa stessa. Coinvolgere influencer e spingere alla creazione di branded content sono due attività che riguardano sia il canale tradizionale che il canale Digitale, e attuabili semplicemente contattando giornalisti e gli stessi influencer, oppure dietro un compenso stabilito in cambio di prestazioni ben definite, come ad esempio un determinato numero di articoli su un blog, un articolo di tot righe su una rivista o tweet.
- Per quanto riguarda Eventi e Sponsorizzazioni essi rappresentano un aspetto strategico nelle campagne elaborate da Glebb e Metzger, in quanto sono attività, che se ben strutturate permettono di comunicare con grande efficacia il messaggio e ottenere una maggior retention presso il segmento target. Data la concomitanza di Expo, Milano nell'anno corrente è stata protagonista di numerose iniziative appartenenti a questa categoria, proprio perché per le aziende rappresentano un'opportunità molto importante per comunicare i valori delle loro marche; è il caso dello spazio per concerti denominato Estathè Market Sound, del bar Tommy Hilfiger, delle Fondazione Prada e Fondazione Pirelli con mostre di arte contemporanea. Queste iniziative hanno un preciso ruolo a livello strategico e hanno assorbito cospicue risorse destinate all'area marketing.

- Per quanto riguarda il Direct Marketing offline si sta assistendo ad una forte sostituzione di tali strumenti con il loro corrispettivo Online, in quanto permette di sostenere costi inferiori nella creazione e nel mantenimento del contatto con i clienti finali. In particolare, presso l'impresa, vengono utilizzate le newsletter, che permettono di comunicare le iniziative e le azioni intraprese dai loro clienti, coinvolgendo i clienti e comunicando in modo più trasparente e a 360 gradi le imprese.
- Per quanto riguarda gli aspetti di creazione del sito e delle mobile Applications, vi è la precisa consapevolezza che tali strumenti sono diventati dei touchpoint fondamentali nel processo di decisione e acquisto. La maggiore criticità riguarda il fatto che nello sviluppo di questi a volte si privilegia l'aspetto tecnico, e viene poco inglobata la prospettiva della funzione Marketing, Molto spesso infatti la responsabilità per questi strumenti è attribuita all'ufficio Information & Communication Technology o in outsourcing ad agenzie che non ha una completa prospettiva del ruolo comunicativo che andrà ad assumere tali strumenti.

In un orizzonte temporale di tre anni è molto difficile prevedere quali dinamiche si andranno a manifestare, perché dipende in parte dallo sviluppo delle tecnologie e dai cambiamenti di comportamento del consumatore e ad oggi non vi è alcuna certezza. Va inoltre sottolineato come il peso delle diverse attività vari a seconda della struttura dell'impresa e a seconda del settore in cui opera. Dalla prospettiva dell'agenzia di Comunicazione sembra molto difficile che gli strumenti Below-The-Line subiscano un taglio d'investimenti ma sembra più probabile che si vadano a ottimizzare gli investimenti cercando di contenere gli sprechi. La parte Digitale degli investimenti Below-The-Line è destinata a crescere in rilevanza, anche se il canale Tradizionale continuerà ad offrire opportunità specifiche e rimarrà un elemento costante nelle strategie delle aziende. In particolare Eventi e Sponsorizzazioni offrono la possibilità di creare un legame con la clientela di riferimento, che il Digitale non riesce ancora ad emulare.

Le grandi imprese multinazionali non svolgono queste attività internamente, ma si occupano di decidere gli obiettivi strategici e coordinare una serie di agenzie di comunicazioni e ricorrono all'outsourcing presso agenzie terze. La causa di tale decisione è da attribuire all'elevato costo delle strutture interne che non risultano convenienti. Ne consegue che in futuro sarà difficile che le imprese tornino a presidiare direttamente queste attività, perché si sta verificando una perdita delle competenze legate al marketing,

A fronte di questo, l'intervistata non si trova d'accordo con la decisione di AGCOM e Assocomunicazione di monitorare solo il lato domanda delle attività di marketing Below-The-Line, ma anzi sostiene che l'analisi del lato offerta dei servizi, sarebbe molto proficuo e aiuterebbe a inquadrare con maggior precisione lo stato attuale del fenomeno in Italia.

## 4 Obiettivi e Metodologie di lavoro

In questo capitolo si vogliono definire gli obiettivi che hanno guidato la stesura dell'elaborato, seguiti dalle riflessioni che hanno portato a definire le domande del questionario.

Fin dalle fasi iniziali di ricerca e stesura, lo scopo di questo scritto è stato quello di fare chiarezza sul tema degli investimenti diretti verso le attività Below-The-Line in Italia, e più in generale su alcuni trend che stanno caratterizzando il mondo dell'advertising e del Marketing Aziendale. Per questo motivo, si è deciso di definire inizialmente una serie di quesiti che fungessero da guida durante l'indagine e l'elaborazione del testo, e alle cui risposte si arriverà prima attraverso l'analisi dei documenti e delle pubblicazioni su questo tema, e poi attraverso la somministrazione del questionario. Questi quesiti dovevano vertere principalmente sulle definizioni delle attività pubblicitarie Below-The-Line, su quali fossero i confini dello stesso Below-The-Line, su quale fosse il modo migliore e le caratteristiche significative per catalogare una singola attività pubblicitaria come fosse Above o Below-The-Line. L'obiettivo di partenza dell'elaborato era definire quantitativamente il volume d'affari del mercato Below-The-Line in Italia e il peso delle sue componenti distinguendo tra canale Digitale e tradizionale, fino ad arrivare a effettuare una previsione di come sarebbe evoluto tale settore nel prossimo triennio e come si sarebbe modificata la spesa nel marketing di relazione. Si voleva inoltre approfondire non solo quali fossero gli strumenti e i canali più utilizzati per diffondere i messaggi pubblicitari, ma anche quelli più efficaci nel colpire il consumatore finale e indurlo all'acquisto del prodotto. Tuttavia l'analisi della letteratura in materia e il contatto diretto delle fonti ufficiali<sup>13</sup> che analizzano il mercato pubblicitario, non ha permesso di accedere a nessuna raccolta di dati aggiornati sul fenomeno della spesa Below-The-Line in Italia. Anche il contatto diretto con le imprese, come verrà mostrato in seguito nel capitolo 5 non ha permesso di raggiungere un risultato quantitativo. A causa delle difficoltà a reperire i dati necessari sulla spesa delle aziende italiane e sul mondo della pubblicità in Italia è stata presa la decisione di ridimensionare il livello di analisi empirica, in modo da poter rispondere ai quesiti esposti qui sotto:

### **Come sono categorizzate le attività appartenenti al Below-The-Line e quali risultano più efficaci?**

Con questa domanda si intende individuare la discriminante per poter definire l'appartenenza di un attività pubblicitaria alla categoria Above-The-Line, nonché i tratti principali delle singole attività di questa categoria. Per definire quali sono le azioni più efficaci verranno analizzati i trend emergenti in ambito internazionale.

---

<sup>13</sup> Sono stati contattati a questo scopo Assocomunicazione, Agcom, Assocom, Nielsen, Busacca & Associati, Global DMA, Utenti Pubblicitari Associati, Gfk Eurisko, Euronet Media e Doxa.

## **Che ruolo rivestono le attività Below-The-Line nelle strategie di comunicazione delle imprese in Italia, e in particolare qual è il ruolo Digitale?**

Con questa domanda si vuole indagare lo stato dell'arte di questa categoria di attività di marketing, individuando quali fenomeni stanno emergendo e i criteri che guidano un'impresa nel decidere come allocare il loro budget di marketing.

## **Come evolverà l'allocazione delle risorse nelle attività Below-the-Line?**

Con questo quesito si vuol cercare di dare una previsione su come evolveranno le strategie Below-The-Line delle imprese, e su quali attività in particolare verranno allocate le risorse considerando un arco temporale di medio periodo.

La ricerca di informazioni, definizioni e nozioni specifiche sull'argomento, ha inizialmente coinvolto sia l'impiego di fonti accademiche, quali libri e articoli specialistici, sia fonti destinate alla dimensione aziendale quali blog, ricerche di enti nazionali e sovranazionali, e report prodotti da società di consulenza. Dall'analisi della letteratura recuperata, in particolare grazie alle relazioni annuali stilate dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM) per gli anni 2011 e 2012, è stato possibile orientarsi attraverso le diverse sfaccettature che caratterizzano la dicotomia della pubblicità veicolata tramite i canali appartenenti all'Above-the-Line o quelli Below-The-Line. Grazie alla letteratura puramente accademica, si è riusciti a tracciare una differenza netta tra le due categorie, per poi esaminare ogni singola attività, delineando le differenti peculiarità dei vari tipi di pubblicità trovati, i punti di forza e di debolezza delle singole attività e, ovviamente, la categorizzazione nel versante ATL o BTL a seconda delle sue caratteristiche distintive. Si sono inoltre approfondite le differenze tra le due modalità non solo a livello di comunicazione e diffusione di messaggi pubblicitari, ma anche separando le diverse modalità di acquisto di spazi pubblicitari, regolati da leggi e mercati completamente diversi tra loro.

Ci si è inoltre soffermati sui cambiamenti che hanno recentemente caratterizzato gli elementi più importanti della "teoria comunicativa" che sta alla base della pubblicità: i mittenti dei messaggi pubblicitari, quindi le imprese che commercializzano i prodotti e servizi, e i riceventi, ovvero i consumatori finali soggetti alla trasmissione del messaggio, con le loro reazioni e i loro comportamenti d'acquisto.

Per approfondire il tema del mondo della pubblicità e analizzare i trend in atto più rilevanti, è stato poi necessario appoggiarsi a siti specializzati e a ricerche compiute da aziende private, che producono ogni anno report di sondaggi e analisi compiute sui mercati pubblicitari, intervistando direttamente i responsabili marketing delle aziende più importanti del mondo. Grazie a questi report è stato possibile avere un punto di vista più vicino a quello aziendale e scendere a un livello di dettaglio più elevato sul piano operativo.

In particola, grazie ad un documento proveniente da un'azienda americana specializzata nel monitoraggio, controllo e nella valutazione dei media e delle reti di telecomunicazione, la

Jack Myers Publishing LLC di New York, è stata possibile ricavare una serie di dati quantitativi della spesa pubblicitaria statunitense, suddivisa tra Above-The-Line e Below-The-Line.

Si è riscontrato durante la ricerca di dati quantitativi relativi alla situazione italiana, l'assenza di cifre relativamente recenti che indicassero la spesa pubblicitaria nel nostro Paese. I motivi di questa mancanza si possono ritrovare nel documento del 2012 già citato sopra, "Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria", prodotto dall' Autorità per le Garanzie nella Comunicazione, l'ente adibito al monitoraggio del mondo pubblicitario in Italia:

*"(...) il settore (Below-The-Line) si caratterizza per una pluralità di operatori attivi, tra loro profondamente diversi. (...) Si ricorda, inoltre, il ricorso piuttosto frequente da parte delle imprese che intendono svolgere attività di marketing di relazione all'autoproduzione. In altri termini, con l'intento di procedere ad un'ottimizzazione della spesa, alle volte, specie per i grandi investitori, le attività rientranti nel settore del marketing di relazione sono organizzate, finanziate e svolte all'interno della medesima impresa o gruppo societario (ciò in particolare da parte dei grandi investitori) ovvero pur essendo rivolte ad interlocutori diversi dall'impresa sono realizzate mediante l'impiego di risorse interne (personale, materiale, know how). In questi casi, vi è pertanto una perfetta coincidenza fra soggetto attivo nel marketing relazionale (offerta) e l'inserzionista pubblicitario (domanda) (...).*

*Ne segue, pertanto, una struttura dell'offerta estremamente articolata per dimensione, settore prevalente di attività, grado e tipologia di specializzazione nell'ambito della fornitura di servizi di marketing di relazione, nonché tenuto conto della rilevante presenza di una componente locale, anche estremamente polverizzata sotto il profilo della dislocazione geografica. (...) **Dalle considerazioni appena esposte, appaiono evidenti, le difficoltà di procedere alla valorizzazione economica del comparto nel suo complesso, soprattutto tenuto conto della rilevanza della componente locale, sia l'oggettiva difficoltà di procedere alla quantificazione delle diverse categorie del marketing di relazione i cui confini risultano spesso sfumati.***

*L'Autorità, consapevole delle suindicate complessità, come già detto, ha ritenuto opportuno svolgere una indagine di mercato sul comportamento degli inserzionisti di pubblicità finalizzata ad accertare la consistenza e la composizione degli investimenti pubblicitari delle imprese, fra cui, la spesa in attività di marketing di relazione. Tale esercizio è diventato viepiù importante tenuto conto, come più volte rappresentato, **della decisione di Assocomunicazione di sospendere il processo di monitoraggio e rilevazione delle attività del Below-The-Line, che per numerosi anni ha rappresentato la principale fonte di riferimento per l'analisi della dimensione economica del comparto**".*

Gli ultimi dati presentati da AGCOM nella relazione annuale del 2014, sono ancora aggiornati al 2011 e, come segnalato nel documento, non sono più provenienti da una indagine promossa dall'ente nazionale Assocomunicazione, ma "l'Autorità, in mancanza di fonti esterne che forniscono un dato puntuale, ha proceduto a elaborare una stima dei ricavi alla luce di studi e rapporti disponibili relativi all'andamento di tali settori". Le stime provengono da sondaggi elaborati da Gfk Eurisko nel 2011 per conto di AGCOM, su un campione di aziende italiane, e negli anni seguenti non sono più stati compiuti studi o approfondimenti sul tema del Below-The-Line.

Per avvalorare la tesi dell'elaborato, secondo cui le aziende italiane stanno incrementando la propria spesa pubblicitaria annuale per le attività Below-The-Line, a scapito di quelle Above-The-Line, oltre a fare fronte a una grave mancanza di dati empirici, e soprattutto per rendere più completa questa indagine e rispondere al quesito relativo alla quantificazione della spesa pubblicitaria in Italia, si è deciso di compilare un questionario e inviarlo a un pool di aziende italiane, per sottoporlo ai responsabili di marketing o a chi si occupa di pubblicità e del relativo budget. In questo modo sarà possibile ricevere una serie di risposte che ci permetteranno di dare una stima approssimativa della spesa per l'advertising in Italia per il 2015, oltre che ricavarne una serie di indicazioni sull'efficacia e sulle modalità di utilizzo dei canali pubblicitari, quali sono i mezzi pubblicitari preferiti e quelli meno sfruttati. Per la somministrazione del questionario, ci si è avvalsi della collaborazione dell'Osservatorio New Media & New Internet del Politecnico di Milano, che ha fornito il suo database di contatti.

## **4.1 La struttura del questionario**

Il questionario è composto da cinque domande, tre a risposta chiusa e due a risposta aperta. Come verrà illustrato più sotto, non compaiono domande volte ad avere un'indicazione precisa sulle aziende partecipanti al questionario. Si è deciso infatti, per determinare il profilo degli intervistati e delle aziende a cui appartengono, di non inserire domande specifiche a questo scopo. Dato che già si dispone del nome dell'azienda a cui l'intervistato appartiene, perché presente nel database di contatti fornito dall'Osservatorio New Media del Politecnico di Milano, l'unica richiesta iniziale sarà quella di inserire il nome proprio e il ruolo svolto all'interno dell'azienda. In questo modo, sarà possibile successivamente ricavare le informazioni utili alla segmentazione dei profili degli intervistati, tramite una ricerca sul Web, identificando il fatturato (e se possibile, anche il numero dei dipendenti che si occupano di marketing) per delinearne la dimensione economica e identificare il settore in cui opera. A seconda del numero dei rispondenti e della qualità delle risposte ci si attende di poter ottenere un'indicazione sul valore di spesa pubblicitaria BTL delle aziende italiane, sia presente che futura, su un orizzonte temporale di tre anni. Si riporta qui sotto la struttura del questionario:

**1. A quanto ammonta mediamente il budget annuo dell'azienda per le attività di marketing in Italia?**

Con la prima domanda si vuole ottenere il valore annuale di spesa per azienda in attività di comunicazione. Tale dato è importante per stabilire come variano gli investimenti in marketing a seconda del settore di appartenenza dell'impresa e alla sua strategia. Inoltre è possibile confrontare questa informazione con la dimensione dell'impresa espressa come fatturato annuo, in modo da capire, attraverso un campione sufficientemente ampio, se esiste una correlazione tra i due dati ed è possibile prevedere quanto spendono le aziende italiane in queste attività a seconda della loro dimensione.

**2. Quale percentuale di questo budget è investita in attività di Below-The-Line/marketing di relazione, ossia non è investito nell'acquisto diretto di spazi pubblicitari?**

Attraverso questa domanda si vuole stimare il valore di spesa pubblicitaria che viene concentrato su attività di Below-The-Line e Marketing Relazionale. In questo modo sarà possibile operare una sorta di confronto, simile a quello fatto nel capitolo 2.4 nell'analisi del mercato pubblicitario USA, confrontando la spesa dedicata all'ATL con quella dedicata al BTL, per conoscere quale delle due categorie riveste un peso maggiore nel mondo pubblicitario italiano.

**3. Nei prossimi 3 anni, come prevede evolverà il budget destinato alle attività di Below-The-Line/marketing di relazione, in termini di CAGR medio?**

- a. In forte crescita (oltre il +10%)
- b. In crescita (non oltre il +10%)
- c. Sostanzialmente stazionario (tra +2% e -2%)
- d. In diminuzione (non oltre il -10%)
- e. In forte diminuzione (oltre il -10%)

Da questa domanda si vuole capire se gli investimenti in attività di Marketing di Relazione sono in incremento e se possibile arrivare a ricavare l'evoluzione futura della spesa per il Below-The-Line, sulla falsariga di quello che è già stato osservato precedentemente per il mercato USA. Per quanto riguarda gli intervalli espressi, i valori sono stati derivati, appunto, dalle analisi svolte sulla serie di dati presentati da MyersBizNet e mostrati nel capitolo 2.4. Osservando le previsioni di crescita/decrecita del budget complessivo a livello USA e delle singole voci, si è pensato di mantenere i tassi di incremento/decremento medi ottenuti dai dati presentati nel report.

4. Fatto 100 il budget destinato ad oggi alle attività di Below-The-Line/marketing di relazione, qual è il peso percentuale destinato alle diverse tipologie di iniziative possibili?

ATTIVITA'	PESO %
<b>Promozioni Tradizionali</b> (buoni d'acquisto, offerte speciali, confezioni risparmio, concorsi, raccolte punti, ecc.)	
<b>Promozioni Digitali</b> (promozioni tramite il canale web, iniziative di couponing, daily deals, ecc.)	
<b>Pubbliche Relazioni "tradizionali"</b> (attività di comunicazione offline che presentano l'impresa alla clientela di riferimento)	
<b>Pubbliche Relazioni "Digitali"</b> (attività di comunicazione online, ad esempio tramite siti web, blog, Social Network, ecc.)	
<b>Eventi e Sponsorizzazioni</b> (organizzazione di eventi quali concerti, eventi sportivi, finanziamento e/o fornitura di materiale in un evento organizzato da terzi, ecc.)	
<b>Direct Marketing offline</b> (contatto diretto con i clienti per comunicare la propria offerta senza impiego di intermediari, tramite canali offline come posta, cataloghi, telemarketing, chioschi, brochure pubblicitarie, ecc.)	
<b>Direct Marketing online</b> (contatto diretto con i clienti per comunicare la propria offerta senza impiego di intermediari, tramite canali online come email, newsletter, ecc.)	
<b>SEO</b> (iniziative per migliorare il proprio ranking nei risultati dei diversi motori di ricerca)	
<b>Realizzazione e aggiornamento sito/i web e dei contenuti correlati</b> (contenuti video, articoli, grafiche, servizi aggiuntivi, ecc.)	
<b>Realizzazione e aggiornamento applicazione/i mobile e dei contenuti correlati</b> (contenuti video, articoli, grafiche, servizi aggiuntivi, ecc.)	
<b>Marketing non Convenzionale</b> (utilizzo di tecniche innovative per attrarre e stupire il destinatario, attraverso iniziative speciali e progetti di Buzz Marketing, Guerrilla Marketing, Ambient Marketing, Flash Mob, ecc.)	
<b>Realizzazione di Branded Content</b> (contenuti pubblicitari inseriti all'interno di contenuti editoriali terzi – native advertising)	
<b>Altro</b>	

Attraverso questa domanda, si vuole andare ad indagare quali sono le attività BTL più utilizzate dal marketing aziendale italiano. Si è cercato di accorpate le varie attività in 12 macro categorie, per non rendere la risposta troppo articolata e quindi dispersiva. Collegando le risposte con la dimensione dell'impresa in termini di fatturato e dipendenti, e distinguendo tra Business-to-Business e Business-to-Consumer, ci si attende di ottenere una panoramica abbastanza ampia su quali attività sono reputate più efficaci dalle imprese italiane, rispetto a dimensione e settore di appartenenza. Inoltre tale dato permette di inquadrare se in Italia vi è una spinta verso l'innovazione e le nuove opportunità offerte dal

canale Digitale o vi è un approccio più conservatore, orientato alle attività tradizionali di cui sono maggiormente note, le pratiche e le dinamiche, perché esistenti da più tempo.

**5. Nei prossimi 3 anni, come prevede varierà il peso percentuale di ogni singola tipologia di attività sul totale budget destinato al Below-The-Line?**

ATTIVITA'	Decresce	Stabile	Aumenta
<b>Promozioni Tradizionali</b> (buoni d'acquisto, offerte speciali, confezioni risparmio, concorsi, raccolte punti, ecc.)			
<b>Promozioni Digitali</b> (promozioni tramite il canale web, iniziative di cuponing, daily deals, ecc.)			
<b>Pubbliche Relazioni "tradizionali"</b> (attività di comunicazione offline che presentano l'impresa alla clientela di riferimento)			
<b>Pubbliche Relazioni "Digitali"</b> (attività di comunicazione online, ad esempio tramite siti web, blog, Social Network, ecc.)			
<b>Eventi e Sponsorizzazioni</b> (organizzazione di eventi quali concerti, eventi sportivi, finanziamento e/o fornitura di materiale in un evento organizzato da terzi, ecc.)			
<b>Direct Marketing offline</b> (contatto diretto con i clienti per comunicare la propria offerta senza impiego di intermediari, tramite canali offline come posta, cataloghi, telemarketing, chioschi, brochure pubblicitarie, ecc.)			
<b>Direct Marketing online</b> (contatto diretto con i clienti per comunicare la propria offerta senza impiego di intermediari, tramite canali online come email, newsletter, ecc.)			
<b>SEO</b> (iniziative per migliorare il proprio ranking nei risultati dei diversi motori di ricerca)			
<b>Realizzazione e aggiornamento sito/i web e dei contenuti correlati</b> (contenuti video, articoli, grafiche, servizi aggiuntivi, ecc.)			
<b>Realizzazione e aggiornamento applicazione/i mobile e dei contenuti correlati</b> (contenuti video, articoli, grafiche, servizi aggiuntivi, ecc.)			
<b>Marketing non Convenzionale</b> (utilizzo di tecniche innovative per attrarre e stupire il destinatario, attraverso iniziative speciali e progetti di Buzz Marketing, Guerrilla Marketing, Ambient Marketing, Flash Mob, ecc.)			
<b>Realizzazione di Branded Content</b> (contenuti pubblicitari inseriti all'interno di contenuti editoriali terzi – native advertising)			

L'ultima domanda viene posta con l'obiettivo di approfondire i trend che si verificheranno in futuro e capire meglio se le attività in cui sono investite attualmente le risorse sono destinate a mutare o le imprese sono già soddisfatte delle strategie che stanno attuando.

Il questionario che è stato presentato è stato somministrato ad un pool di aziende multinazionali che investono elevati budget in marketing in Italia, secondo l'ipotesi che chi opera in ambito multinazionale e con molte risorse a disposizione possa avere sviluppato

delle best practices e delle competenze in questo ambito. Inizialmente è stata infatti data priorità ai 30 top spender individuati da Utenti Pubblicità Associati, tuttavia dati i pochi riscontri ottenuti si è optato per estendere tale ricerca ad altre imprese multinazionali in Italia. Per contattarle è stato utilizzato un database fornito dall'Osservatorio New Media del Politecnico di Milano.

Dato che fin da subito i dati richiesti si sono dimostrati molto sensibili e di natura strategica per le imprese, si è deciso di somministrare il questionario sotto forma di intervista telefonica in modo da poter comprendere maggiormente le dinamiche che vi sono in corso nell'ambito del marketing di relazione e poter riformulare le domande qual ora esse non fossero chiare o certe informazioni non fossero divulgabili.

Nel capitolo successivo verranno presenteranno i risultati del questionario, delineando qual ora possibile, i profili degli utenti intervistati, per quali aziende sono stati intervistati e tutte le informazioni aggiuntive che fungono da premesse alle informazioni ottenute.

## 5 I risultati del questionario

Il questionario, presentato nelle modalità spiegate nel capitolo precedente, non ha permesso di raccogliere un numero di dati sufficienti per poter arrivare a ottenere delle stime quantitative delle risorse di marketing Below-The-Line stanziate dalle imprese top spender Italiane. La giustificazione è legata alla sensibilità dei dati, che in molti casi sono stati dichiarati di natura strategica e quindi non divulgabili. Delle 60 aziende selezionate e contattate solo 6 si sono mostrate disponibili a rispondere, mentre 12 hanno rifiutato adducendo come giustificazione che non potevano in alcun modo rispondere a queste domande data la riservatezza dei dati. Qual ora non perveniva una risposta dall'impresa si è proceduto a riscrivere, contattando anche altre persone al suo interno, fino a tre volte per individuo. Oltre alla riservatezza delle informazioni si è riscontrata una oggettiva difficoltà a ottenere una quantificazione comparata delle voci di spesa identificate. La causa è legata alla difficoltà oggettiva delle aziende nel ricostruire secondo questo criterio le spese che sostengono, come indicato da questa nota ricevuta in risposta alla richiesta di un'intervista telefonica ad Andrea Della Guarda, National Trade Marketing Manager presso Procter & Gamble.

*“Relativamente al questionario che allegato ho avuto modo di valutare le modalità con cui poterVi supportare e mi risulta, purtroppo, un po' complicato. Le informazioni che richiedete possono trovare difficile riscontro fondamentalmente per due ragioni: le aree di spesa di cui chiedete info appartengono a diversi reparti aziendali (Comunicazione corporate/ Marketing operativo/ Brand marketing/ Trade Marketing/ Shopper Marketing/ Vendite) con logiche e dinamiche peculiari. Individuare i trend di spesa delle voci che avete selezionato e aggregato, e compararli tra loro, risulta quindi difficile. Inoltre alcune delle informazioni che richiedete non sono strategicamente condivisibili con l'esterno.”*

Difficoltà simili sono emerse anche nel ricostruire gli investimenti di L'Oréal e Renault, mettendo in evidenza come non tutte le azioni legate alla pubblicità aziendale siano responsabilità del marketing, ma coinvolgano anche altre funzioni aziendali. La criticità principale è quindi legata al fatto che non sempre la classificazione Above e Below-The-Line è compatibile con la struttura aziendale. A fronte di questo si è deciso di esporre comunque i risultati ottenuti, ma in forma di casi di studio, dato il valore dei numerosi spunti di riflessione emersi su cosa stia avvenendo nel mercato pubblicitario Italiano. Per quanto non sia possibile attribuire un valore generale a queste informazioni, esse forniscono dati e comportamenti reali di aziende italiane affermate, permettendo inoltre una maggior comprensione del fenomeno del Below-The-Line Digitale, e di come possa evolvere in futuro.

Si elencano qui i casi di studio in ordine di presentazione, riportando il periodo in cui l'intervista è stata svolta, e seguito dal nome e dal job title dell'intervistato:

- Bosch Rexroth Italia: intervista svolta nel mese di Agosto con Lorenzo Bianconi (Sales Controlling Manager) e Massimo Giudici (Marketing Manager).
- WeBank: intervista svolta nel mese di Luglio con Laura Spinelli (Web Communication, Promotion & Events Manager).
- Gruppo Panini: intervista svolta nel mese di Agosto con Antonio Allegra (Italian Market Director per il settore Stickers & Cards).
- Renault: intervista svolta nel mese di Settembre con Simone Cuollo Conforti (Media Specialist).
- L'Oréal Paris: intervista svolta nel mese di Settembre con Alessandro Grandotto (Marketing Specialist & Store Business Developer).
- Azienda operante nel settore della produzione di pneumatici, che ha chiesto che non venisse divulgato il proprio nome: intervista svolta nel mese di Settembre con il Global Purchasing Coordinator Manager.

## **5.1 Caso di studio – Bosch Rexroth**

La Bosch Rexroth AG è una azienda tedesca, specializzata nella produzione di componentistica e di sistemi assemblati per la movimentazione, il funzionamento e il controllo di automezzi o macchinari ad uso industriale. E' nata nel 2001 dalla fusione tra Mannesmann Rexroth AG e la divisione di Tecnologia di Automazione appartenente al gruppo Robert Bosch GmbH, ma in realtà l'azienda è stata fondata in Germania attorno al 1850, con l'acquisto di una fonderia di ferro a Lohr am Main (dove è ancora oggi situata la sede centrale dell'impresa) da parte della famiglia Rexroth, che aveva già una decennale esperienza nella forgiatura dei metalli.

Le principali divisioni di produzione e vendita appartenenti a Bosch Rexroth sono tre: quella che implementa tecnologie integrate per l'azionamento e il controllo di impianti industriali (Industrial Applications), quella che produce macchine operatrici mobili (Mobile Applications), e infine la parte che si occupa di tecnologie innovative legate al settore delle energie rinnovabili (Renewable Energies). Il numero di dipendenti a livello mondiale si attesta intorno alle 33.800 unità, suddivise per gli 80 Paesi del mondo in cui Rexroth è presente, e per i 56 siti produttivi e di customizzazione del prodotto, con un fatturato che si attesta intorno ai 5,6 miliardi di € nel solo 2014.

La parte legata al territorio italiano, la divisione Bosch Rexroth Italia, è ben radicata sul nostro territorio, essendo presente dagli anni Settanta nella sede di Cernusco sul Naviglio (Milano). E' presente inoltre un'ulteriore sede produttiva, situata a Nonantola (Modena), che si occupa essenzialmente di ricerca e produzione di componenti speciali dedicati alla tecnologia

idraulica, molto utilizzata per l'automazione industriale. Il numero di dipendenti della sola divisione italiana ammonta a circa 500 unità, mentre il fatturato annuo per il 2014 si attesta intorno ai 220 milioni di €.

E' importante sottolineare che la Bosch Rexroth si occupa esclusivamente di commercio di tipo B2B: i prodotti e i componenti vengono infatti venduti, direttamente o tramite dealers (distributori riconosciuti), a altre aziende italiane che si occupano di produrre macchinari ad alta specializzazione per sviluppare a loro volta linee produttive o per la vendita a consumatori finali (tra i clienti si possono citare, ad esempio, CNH Industrial per la produzione di trattori e veicoli di costruzione e trasporto, oppure Comau, azienda che si occupa di linee di produzione per il montaggio degli autoveicoli Fiat).

Il questionario è stato sottoposto a Massimo Giudici, che ricopre attualmente la carica di Marketing Manager, e a Lorenzo Bianconi, che occupa la posizione di Sales Controlling Manager, entrambi operanti presso la sede italiana di Cernusco.

Dall'intervista svolta e dalle risposte ottenute, emerge innanzitutto che il budget annuo aziendale per implementare attività di marketing in Italia è pari a circa 900.000 €, e di questa cifra, circa il 55% viene speso per attività di tipo Below-The-Line. La cifra rimanente, circa 400.000 €, viene diretta ad agenzie pubblicitarie che si occupano poi di pubblicizzare il marchio e i suoi prodotti presso canali specializzati diretti principalmente ad altre aziende sul territorio italiano. Va specificato che il budget pubblicitario annuale viene deciso direttamente da Casa Madre in Germania, e la cifra viene poi distribuita a seconda delle politiche decise dal Marketing Manager, coadiuvato dai venditori rappresentanti dei vari distretti territoriali in cui è suddivisa la rete di vendita.

Il tasso di crescita del budget destinato alle attività di Below-The-Line è previsto in leggero aumento nei prossimi 3 anni, di circa il 3%/4%, dato che l'azienda sta registrando un aumento del volume di affari negli ultimi anni.

Per quanto riguarda le iniziative Below-The-Line intraprese, ve ne sono alcune presenti nella tabella riportata nel questionario, che vengono svolte dall'azienda ogni anno con l'obiettivo principale di attrarre nuovi clienti e continuare il rapporto intrapreso, sia con quelli consolidati da tempo, che con quelli acquisiti più recentemente, e sono:

- Le Promozioni Tradizionali, che occupano circa il 5% del budget annuale destinato alle iniziative Below-The-Line, che vengono praticate ai clienti sotto forma di sconti percentuali sul prezzo di vendita, o di componenti regalati in caso di ordinativi di grossi volumi.
- Le Pubbliche Relazioni, che impegnano circa il 3% del budget, che si concretizzano in conferenze o corsi istituzionali, a cui partecipano o vengono invitati gli specialisti dell'azienda, e che aumentano quindi la conoscenza della marca e, allo stesso tempo, rappresentano la qualità della produzione e della gestione della stessa all'interno dell'azienda.

- Gli Eventi, che assorbono la maggior parte del budget pubblicitario, circa l'80%, e che consistono nella partecipazione alle maggiori fiere italiane di automazione e di componentistica industriale, con spazi dedicati alla presentazione dei propri prodotti, a dimostrazioni pratiche di funzionamento e alla discussione di offerte di acquisto con venditori e tecnici aziendali.
- Il Direct Marketing Offline, che impegna l'8% del budget e che si concretizza nella produzione di brochure pubblicitarie e cataloghi che vengono poi regalati ai clienti durante gli eventi, oppure rilasciati ai partecipanti delle conferenze. In questa cifra sono considerati anche periodici che vengono rilasciati all'interno dell'azienda, sotto forma di opuscoli informativi, che trattano principalmente di procedure e dei cambiamenti in atto, oltre che raccontare anche lo svolgimento della vita aziendale.
- Il SEO e l'aggiornamento dei siti web e dei contenuti, che occupano l'1% del budget, e che comprendono principalmente le attività di manutenzione e gestione del sito internet aziendale. Queste attività vengono infatti gestite e coordinate direttamente dalla sede centrale in Germania.
- Il Marketing non Convenzionale, che assorbe il 2% del budget e che comprende attività svolte solo sporadicamente per pubblicizzare il marchio.
- Si aggiunge inoltre alla spesa pubblicitaria un valore intorno all'1% del budget pubblicitario, dedicato alle ricerche di mercato per conoscere le azioni dei competitor e per avere informazioni sui potenziali clienti presenti sul territorio.

Per quanto riguarda infine la variazione futura del peso percentuale di ogni tipologia di iniziativa, le indicazioni fornite dagli analisti delineano una previsione stabile per tutte le attività. Solamente in caso di un evento nuovo, che comprenda le eccellenze nazionali di tecnologia e di innovazione in Italia e che possa portare nuovi clienti ad avvicinarsi all'azienda, allora si vedrà aumentare anche il peso dell'attività a scapito di tutte le altre. Questo perché attività pubblicitarie, quali ad esempio quelle comprese nel Marketing non Convenzionale, non sono del tutto adatte al profilo aziendale Bosch Rexroth, fondato principalmente sulla fiducia e sulla credibilità sia nel rapporto tra il cliente e il venditore, sia nei componenti e sistemi rivenduti che devono essere sinonimo di qualità e affidabilità. Si preferisce quindi allocare il proprio budget sugli eventi dell'eccellenza del settore dove l'azienda opera, dove vi è la sicurezza di poter trovare potenziali acquirenti competenti sulla materia dell'automazione industriale, interessati sia alle dimostrazioni pratiche sia al dialogo con i venditori. Si rende inoltre necessario presenziare a questo tipo di eventi anche per un motivo di visibilità, e per monitorare i concorrenti presenti con le loro novità e le loro offerte di prodotti.

Secondo questo caso di studio la nostra tesi è dunque confermata. Questa azienda, proprio per le sue caratteristiche prettamente B2B, è interessata a indirizzare i propri messaggi pubblicitari ai contatti che possono diventare poi clienti, ma per fare ciò è necessario

muoversi entro quegli spazi dove questi contatti sono presenti e attivi. Questi spazi in Italia sono proprio le fiere di settore, dove è possibile contrattare e discutere direttamente con personale specializzato e dove sono presenti anche le aziende dei concorrenti diretti per poter comparare direttamente il valore di offerte differenti. Utilizzare i canali Above-The-Line per veicolare messaggi pubblicitari, anche attraverso Internet, risulterebbe innanzitutto poco credibile come politica aziendale, e secondariamente poco efficace.

## **5.2 Caso di studio - WeBank**

L'impresa nasce nel 1999 come piattaforma italiana di banking online per le banche del Gruppo BPM (Banca Popolare di Milano) e dopo dieci anni, precisamente nel 2009 diviene una banca autonoma, controllata dal gruppo BPM. Ad oggi, in seguito alla fusione con quest'ultima, è diventata il canale online del gruppo BPM e viene considerata come il servizio online dedicato a coloro che desiderano un rapporto esclusivamente Digitale con la propria banca. Nel 2014 WeBank ha realizzato un fatturato pari a 1.482 mln di euro con un utile netto pari a 224,5 mln di euro. L'azienda conta circa 7300 dipendenti ed è presente in 13 regioni italiane.

Il questionario è stato sottoposto a Laura Spinelli, che attualmente ricopre la posizione di Web Communication, Promotion & Events Manager. Sebbene l'azienda svolga sia attività di tipo Above che di tipo Below-The-Line, essa è orientata quasi esclusivamente ad iniziative sul canale Digitale, dato che essa stessa offre servizi online e si rivolge ad un target di clientela che privilegia questo canale. L'unica eccezione sono gli investimenti negli spot pubblicitari televisivi, che rientrano nel ramo tradizionale e impiega una buona parte di risorse. La maggiore parte degli investimenti viene assorbita difatti dalla parte Above e in particolare da due media, TV e acquisto spazi su Internet, per cui vengono stanziati mediamente tra i 2 e i 3 milioni di euro a campagna. Di questa cifra, il 90% viene utilizzato per l'acquisto dello spazio pubblicitario, e la rimanente parte viene utilizzata per costruire il contenuto del messaggio pubblicitario (Spot in TV, ADV Online, Progetti speciali). L'ammontare del budget di marketing viene stabilito periodicamente in funzione degli obiettivi commerciali e, per quanto riguarda gli ultimi anni, WeBank ha preso la decisione di diminuire gli investimenti pubblicitari, e ciò comporta per il marketing una continua revisione delle proprie voci di spesa, al fine di ottimizzarle e renderle più efficaci. Questo si è riflesso in primis sulle attività Below-The-Line tradizionali che sono state giudicate inadeguate rispetto alla tipologia di clientela e sono state ridotte quasi a zero nel tempo. Persino eventi e sponsorizzazioni, attuati nei primi anni di attività per creare un'identità, sono stati in seguito tagliati, fatta eccezione di due incontri su base annua nell'ambito trading (Trading Milano Expo e ITforum Rimini).

Per quanto riguarda le attività Below-The-Line Digitali, la situazione è invece più incoraggiante. Si riscontra la presenza di una figura interna dedicata alla gestione dei profili social (Twitter, Facebook, LinkedIn e Google+) e alla creazione dei contenuti. Il costo complessivo equivale al salario annuale di quella persona, e tale spesa è pertanto fissa ed attorno ai 1400 euro per mese (circa 16.500 euro annui). Inoltre sono in corso elevati investimenti per riprogettare il sito e migliorare il SEO, tramite la consulenza di una società esterna. Precedentemente, si è cercato di attuare miglioramenti incrementali con le risorse disponibili, ma ciò non è stato sufficiente. Il budget in questione non è competenza del marketing, quindi l'intervistata non è stata in grado di dare una dimensione precisa, ma si aggira tra i 2 e i 3 milioni di euro, tenendo conto non solo del costo di realizzazione, ma anche di quello relativo al mantenimento e aggiornamento periodico.

- Nelle promozioni Digitali WeBank è molto attivo. Sono state attuate strategie di Co-Marketing con Mediaworld ed Ebay, che prevedono l'utilizzo di coupon spendibili online presso i partner, forniti gratuitamente dopo la registrazione del nuovo cliente presso la banca. Gli investimenti in tali buoni, tenuto conto anche delle tasse, sono di poco inferiori a quelli sostenuti per una campagna pubblicitaria, ovvero attorno ai 2 milioni di euro annui.
- Sono previsti corsi di formazione erogati Digitalmente sotto forma di webinar gratuiti, tenuti da professionisti di trading pagati da Webank.
- Le attività di Direct Marketing offline sono state completamente abbandonate a favore di un Direct Marketing più Digitale, in modo da poter raggiungere gli stessi obiettivi, impiegando però meno risorse.
- Per quanto riguarda i branded content, vengono realizzate attività estemporanee, non previste a budget, di solito collaborando con blogger. Si tratta di iniziative speciali impiegate solitamente per il lancio di qualche nuovo servizio. Gli investimenti sono molto limitati in questo ambito e sono stati impiegati nell'ultimo anno solo per promuovere le nuove funzionalità delle app. Solitamente tali investimenti si aggirano tra i 5.000 e i 10.000 euro.
- L'applicazione mobile aziendale rappresenta al momento un importante asset, che possiede funzionalità molto apprezzate dagli utenti e sostituisce il sito come touch point privilegiato dai clienti.

Per quanto riguarda il futuro in un orizzonte temporale di tre anni, l'intervistata sostiene che è difficile fare al momento previsioni, specialmente perché le attività di marketing e i budget dipenderanno da come evolve il settore, e da come cambieranno gli obiettivi che saranno posti dal commerciale. Auspica però, che il budget di marketing non diminuisca ulteriormente ma rimanga almeno invariato, in quanto teme che ulteriori diminuzioni non permetterebbero di dare sufficiente visibilità all'impresa e ottenere risultati tangibili.

### 5.3 Caso di studio – Gruppo Panini

Il gruppo Panini è stato fondato nel 1961 dalla famiglia Panini a Modena, dove si trova tutt'ora la sede centrale. Esso è leader mondiale nel settore delle figurine da collezione e uno dei maggiori editori nel settore dei libri per ragazzi, fumetti e manga, sia in Europa che nell'America Latina. Il suo fatturato complessivo risulta in crescita negli ultimi anni, con 536 milioni di euro nel 2013 e 637 milioni di euro nel 2014.

Il questionario è stato sottoposto ad Antonio Allegra, direttore marketing per il settore degli sticker e figurine in Italia, e quindi i dati e le informazioni ricavate riguardano esclusivamente quel mercato. Dall'intervista emerge che il fatturato per quest'area è di circa 120 milioni di euro nell'ultimo anno, con un investimento pari a 7,5 milioni di euro in attività di marketing. Di tale cifra ben il 60% risulta destinato ad azioni di marketing Below-The-Line, in particolare la voce di spesa più elevata viene profusa nell'attività di sampling. Con tale termine si fa riferimento alla distribuzione di album di figurine in omaggio, tramite varie modalità, tra cui l'abbinamento ad altri contenuti editoriali, o la consegna diretta davanti alle scuole, o via posta. Tale azione è imprescindibile in questo settore e rappresenta la maggior voce di costo nella spesa di budget; nel caso di Panini essa consiste in circa due milioni e mezzo di euro.

- L'attività di sampling rientra parzialmente sia nella voce Promozioni tramite canale tradizionale (se ad esempio viene dato omaggio abbinandolo ad altri contenuti editoriali) che ha un peso rispetto al budget complessivo Below-The-Line del 10%, sia nella voce di Direct Marketing offline (se ad esempio viene distribuito fuori da scuola) e spiega l'elevato peso che viene attribuito a quest'ultima voce (50%).
- L'organizzazione e il presidio degli eventi è molto rilevante e assorbe il 25% delle risorse. Nel collezionismo vi è una forte componente di socialità e scambio e quindi per Panini è importante partecipare alle principali manifestazioni sia per comunicare la propria offerta, sia per cogliere le esigenze emergenti della propria clientela. Eventi e manifestazioni sono quindi un importante touch point per Panini.
- Le Pubbliche Relazioni effettuate sui canali tradizionali assorbono il 5% delle risorse dedicate al Below-The-Line.

Complessivamente si può notare che le azioni Below-The-Line effettuate sul canale tradizionale assorbono dunque la maggior parte delle risorse, ovvero circa il 90% del budget del marketing di relazione. Il motivo è la fisicità del prodotto e del business degli stickers, che rendono necessarie azioni di marketing sui canali tradizionali, in questo caso più efficaci rispetto alle attività svolte sui canali Digitali. L'intervistato ha affermato che in passato vi sono stati tentativi di conversione del prodotto in Digitale ma non hanno generato risultati significativi (si parla di un milione e mezzo di fatturato). La causa principale è che il prodotto

è destinato alla collezione e la sua identità di oggetto fisico si è dimostrata imprescindibile per i clienti. Ne deriva che il peso della componente Digitale nelle azioni di marketing di relazione è limitata e si aggira attorno al 10%, nonostante vi sia un elevato interesse legato al suo potenziale.

- Nello specifico i social networks si prestano molto bene a esprimere la componente emotiva del prodotto, e quindi ad attività di storytelling, elaborazione di contenuti e coinvolgimento dei propri clienti, per comprenderne le loro aspettative e sviluppare il prodotto con le caratteristiche desiderate. Tali azioni rientrano nelle relazioni pubbliche effettuate nel canale Digitale e assorbono il 5% delle risorse. Sia per la gestione dei social networks che per quella dei contenuti Digitali, Panini si affida ad un'agenzia esterna, che opera in modo integrato rispetto alle strategie sui media classici, grazie ad una figura di raccordo dedicata, un Social Media Manager interno che risponde direttamente al direttore del Marketing. Attualmente Panini Figurine utilizza come social networks Instagram, Facebook, Youtube e Twitter, e complessivamente stima di avere raggiunto con questi mezzi circa mezzo milione di utenti. Poiché complessivamente i clienti serviti da Panini sono circa dodici milioni, il brand risulta già noto e gli sforzi della strategia Digitale sono improntati a convertirli in contatti sui social networks, unendo a ciò anche l'utilizzo dell'applicazione mobile, in modo da creare una Customer Experience più completa e soddisfacente.
- Al contrario, attrarre nuovi clienti tramite il canale web non è una priorità per l'azienda, e ciò spiega i bassi investimenti destinati alla Search Engine Optimization.
- Anche la realizzazione dei contenuti e la manutenzione del sito web ha un peso molto basso che equivale a circa l'1% del budget.
- Il rimanente 3% è ripartito in parti uguali in realizzazione dei contenuti per l'applicazione mobile, attività di Marketing non Convenzionale e iniziative di branded content.

In un arco temporale di tre anni Panini si attende di aumentare gli investimenti in attività Below-The-Line in un intorno del 10%, e si è posta l'obiettivo di diminuire la spesa relativa al sampling, in modo da ottimizzare la distribuzione degli album omaggio, eliminando così gli sprechi in tale attività. Ciò si tradurrà in una diminuzione del peso del Direct Marketing online, che attualmente con il suo 50% rappresenta un investimento troppo oneroso su base annua.

Per quanto riguarda il Below-The-Line Digitale, Panini intende aumentare le risorse destinate a tali attività, anche se a causa delle continue evoluzioni tecnologiche afferma che è difficile riuscire a prevedere uno scenario futuro, e quali azioni di marketing risulteranno più efficaci. Ciò nonostante, ad oggi i Social Networks, il sito Aziendale e la Mobile App paiono essere tre importanti touch point a cui vanno destinate maggiori risorse per il loro sviluppo.

Sebbene Panini sia un'impresa orientata maggiormente alle attività di Marketing Below-The-Line tradizionali, dall'intervista è emersa una grande attenzione alle opportunità offerte dal Digitale. A testimonianza di questo basti pensare che nel 1997 venne lanciata la prima versione del sito aziendale e nel 1999 venne fondato il dipartimento New Media, finalizzato a capire le potenzialità della rete e sperimentare soluzioni Digitali per supportare l'impresa. Attualmente tale dipartimento è ancora attivo, ma la sua funzione si è modificata nel tempo: oggi si occupa infatti di ricercare e selezionare le agenzie esterne a cui appoggiarsi per le campagne di marketing Digitale, anche se la scelta finale del fornitore spetta alla funzione marketing.

## **5.4 Caso di studio - Renault**

Renault S.A. è una delle case automobilistiche più famose al mondo, di origine francese e operante in 118 Paesi, con un fatturato generato nel 2014 pari a 41.055 milioni di euro. Secondo le stime UPA è, in Italia, una dei top spender per budget di marketing da più dieci anni, e in particolare nel 2013 è risultata ventunesima con un investimento pari a circa 61 milioni di euro, cifra fortemente in crescita se si considera che nel 2007 tale investimento ammontava invece a 36,7 milioni (Pozzi P., 2014). Tale sforzo è giustificato dal fatto che l'Italia è considerata per il gruppo come il terzo mercato per dimensione, con un fatturato che si aggira attorno al miliardo e mezzo.

Per ottenere le risposte al questionario è stato intervistato Simone Cuollo Conforti, Media Specialist del gruppo Renault, che ha subito precisato come alcune informazioni richieste dal sondaggio non possano essere divulgate in quanto risultino molto sensibili nel settore automobilistico. Infatti, è prassi comune per aziende di questo tipo cercare di contenere i costi, attuare la strategia di marketing più efficace e migliorare il Return-On-Investment rispetto ai competitor. Ne consegue che non è stato possibile ottenere i dati aggiornati sulla spesa in attività di marketing in Italia da loro.

Il gruppo Renault Italia ha strutturato la sua strategia di marketing concentrandosi prevalentemente nelle attività Above-the-Line, che assorbono circa il 72% del budget complessivo. La causa è da ricercare nella struttura del mercato automobilistico e nell'obiettivo primario delle campagne pubblicitarie, che consiste nello stimolare i potenziali clienti a recarsi presso le concessionarie. Nello specifico ne consegue che la maggior parte del budget è investito in acquisto di spazi pubblicitari televisivi, in quanto il loro target di clientela di riferimento è molto ampio e per raggiungerlo lo strumento più efficace appare essere la televisione generalista. Per quanto alcune attività del marketing di relazione siano considerate molto efficaci le risorse destinate al Below-The-Line sono solamente il 28%.

- Per quanto riguarda le Promozioni Tradizionali, va premesso che tali attività sono svolte dalle singole concessionarie, ad esclusione dei concorsi a premi che sono invece gestiti centralmente dal gruppo Renault Italia. Ne consegue che il dato in possesso è parziale, in quanto riguarda solo la filiale italiana, per la quale viene stimato un peso del 5%.
- Le Promozioni Digitali sono invece gestite direttamente dal gruppo Renault Italia, che le affida a sua volta in outsourcing ad un'agenzia terza, e per questa categoria si stima che abbia un peso complessivo sul budget Below-The-Line pari al 11%.
- Le Pubbliche Relazioni, sia quelle costruite sul canale tradizionale che quelle sviluppate sul Digitale, non sono materia della funzione marketing di Renault, ma hanno una funzione dedicata all'interno dell'impresa. L'intervistato ha dichiarato che non è né in grado di paragonare il loro peso specifico con quello di altre attività, né di collocarle nel contesto generale delle attività di marketing di Renault Italia.
- Gli eventi e le sponsorizzazioni sono la voce di marketing Below-The-Line che ha il peso maggiore, pari al 26%. Nel settore automobilistico tutti i competitor prevedono annualmente un piano di investimenti in questo tipo di attività, e nel caso di Renault ha scelto di gestirle internamente per l'anno corrente.
- Il Direct Marketing è un'attività considerata da Renault Italia come strategica, in quanto spesso permette di creare nuovi contatti, convertirli in clienti e mantenerli nel tempo convincendoli al riacquisto. Per quanto riguarda la parte gestita centralmente (tale attività è svolta anche a livello di singola concessionaria) essa ha un peso pari al 17% ripartito come segue: il 5% viene profuso nel canale offline, mentre il 12% nel canale online, impiegando soprattutto email e newsletter.
- Per quanto riguarda la Search Engine Optimization, la realizzazione/ manutenzione del sito, la gestione dei Social Networks e la creazione dei contenuti per i Digital media, tutte queste attività sono affidate ad un'agenzia esterna con contratto annuale. Negli ultimi anni la società che si occupava di queste attività ha coinciso con quella che si occupa degli acquisti degli spazi media offline e online. Il peso di queste attività sul budget totale Below-The-Line è di circa il 15%.
- Per quanto riguarda l'applicazione mobile aziendale il tema risulta essere molto attuale, in quanto al momento quella diffusa in Italia è un riadattamento di quella sviluppata dalla casa madre in Francia. Ciò determina un assorbimento di risorse basso, pari a circa l'8% del budget BTL, tuttavia ne determina anche i limiti in quanto non è stata creata ad hoc per il mercato italiano, non risulta facile svolgerne la manutenzione e vi si possono riscontrare degli errori linguistici.
- Renault è impegnata in azioni di Marketing non Convenzionale su base annua, in quanto questa categoria si è rivelata molto efficace negli anni passati. A questo fine sono coinvolte agenzie creative con l'obiettivo di seguire le varie fasi di queste iniziative, dall'ideazione all'attuazione. A livello di budget il peso si aggira attorno al rimanente 17%.

Per quanto riguarda la crescita degli investimenti Below-The-Line nei prossimi anni, l'intervistato non si vuole sbilanciare e ha optato per un andamento stazionario tra il +2% e il -2%. La motivazione addotta a tale risposta è che gli investimenti in marketing di Relazione sono funzione diretta del budget di marketing complessivo, e per i prossimi anni quest'ultimo è destinato a rimanere invariato, in quanto a sua volta dipende dall'andamento del settore automobilistico, e al momento non vi è nulla che lasci presagire una crescita o decrescita della domanda tale da condizionare il budget di marketing in modo marcato.

Entrando maggiormente nel dettaglio, il peso delle singole attività è destinato a rimanere costante, eccezione fatta per eventi e sponsorizzazioni per cui si prevede uno sforzo maggiore in concomitanza con il lancio di nuovi prodotti, già pianificato per il triennio a venire. Anche per le attività di Search Engine Optimization, la realizzazione/ manutenzione del sito, la gestione dei Social Networks e creazione dei contenuti per i Digital media si prevede che cresceranno moderatamente in termini di peso specifico sul budget. Nonostante ciò, le attività citate sembrano al momento destinate a rimanere in outsourcing presso agenzie terze, in quanto Renault Italia non ha riscontrato di essere in possesso delle competenze necessarie per una gestione interna.

L'intervistato non è invece in grado di prevedere i futuri sviluppi per quanto riguarda l'applicazione mobile. Essa rappresenta infatti un veicolo di comunicazione molto rilevante su cui Renault Italia vorrebbe avere un maggiore controllo, costruendo prima di tutto una variante per il mercato italiano, anche se questo tipo di decisione spetta alla casa madre in Francia.

In definitiva, come concorda l'intervistato, emerge il profilo di un'impresa che privilegia i media classici e in particolare il mezzo televisivo. Per quanto riguarda il tema del Digitale, Renault è consapevole delle opportunità che rappresenta, tuttavia al momento mancano risorse e competenze per poter gestire internamente tali attività. Per questo motivo, almeno nell'orizzonte previsionale del prossimo triennio, appare impossibile rinunciare all'outsourcing e averne un presidio diretto.

## 5.5 Caso di studio – L'Oréal Paris

L'Oréal è un gruppo industriale multinazionale quotato in borsa, leader nel settore dei prodotti per la cura dell'aspetto, operante in 130 Paesi nel Mondo e con un fatturato di 22,53 miliardi di euro nel 2014. I marchi del gruppo sono categorizzati in base al loro circuito di distribuzione e si dividono in brand per il grande pubblico, prodotti ad uso professionale, marchi di lusso e brand cosmetici. Per quanto riguarda il mercato italiano, il fatturato si è stabilizzato nel 2014 a 1,1 miliardi di euro, segnando un risultato positivo dopo alcuni anni di decrescita (Sole 24 Ore Moda, 2015).

L'intervista è stata rivolta ad Alessandro Grandotto, Marketing Specialist & Store Business Developer, che tuttavia ha potuto rispondere solo in parte alle domande del questionario, in quanto tali spese sono distribuite tra vari reparti aziendali ed è difficile individuarle e compararle, inoltre alcune informazioni risultano riservate. A livello di struttura aziendale esiste infatti una suddivisione tra i macro brand L'Oréal e Garnier, ognuno dei quali attua strategie diverse e ha uno specifico direttore marketing. Le informazioni richieste coinvolgono diversi attori, nello specifico l'ufficio marketing tradizionale, l'ufficio marketing Digitale, il commerciale, l'ufficio Public Relation e l'ufficio comunicazione (quest'ultimo si distingue perché opera a livello di corporate mentre i primi a livelli di singoli macro brand). Dato questa struttura risulta molto difficile riuscire a tracciare un quadro completo degli investimenti.

In particolare per quanto riguarda il budget destinato al marketing, è stato necessario rifarsi ai dati divulgati da UPA e dal Sole 24 Ore nell'articolo "Pubblicità: le Telco frenano i Top Spender", che hanno fissato per l'Oréal un investimento in attività di marketing pari a 129,269 milioni di euro sia per l'anno 2013 che 2014.

L'intervista ha messo in evidenza che il budget a disposizione viene deciso a monte dalla sede centrale in Francia e negli ultimi anni è rimasto invariato, spetta poi a l'Oréal Italia decidere come allocarlo tra le diverse attività. In particolare va specificato che a seconda del brand del gruppo vi sono diverse strategie in cui il peso delle diverse attività varia. Ad esempio per quanto riguarda il prodotto Garnier Fructis shampoo, esso è stato pensato per un pubblico giovane, quindi ha più senso puntare su iniziative Below-The-Line, in particolare sul canale Digitale. Tuttavia complessivamente la voce di costo più elevata risulta essere la pubblicità televisiva. Questo perché alcune categorie di prodotti di l'Oréal hanno dei target molto ampi, quindi la pubblicità televisiva risulta tutt'oggi il mezzo migliore per raggiungere il maggior numero di potenziali clienti.

Persino le attività Above-the-Line Digitali quali l'advertising in primis, rivestono al momento un ruolo molto marginale, perché non tutte le tipologie di clienti utilizza il mezzo Digitale. Si stima infatti che come peso complessivo le risorse destinate al marketing tradizionale siano circa il 90% mentre quelle destinate al marketing Digitale siano circa il 10%.

Il budget di marketing viene ridistribuito di anno in anno in l'Oréal, anche con strategie molto diverse, a seconda delle opportunità che si verificano e delle mosse degli avversari: alcuni investimenti sono decisi ad inizio anno, altri su base mensile.

- Se si considera il peso delle singole attività di marketing Below-The-Line, emerge che in realtà le Promozioni risultano essere l'investimento maggiore, tuttavia esse, se intese come sconto sul prodotto, non sono responsabilità del marketing bensì del commerciale e non sono incluse nel budget di marketing. Nel 2014 tale voce di costo si è trovata nell'intorno dei 200 milioni di euro e rappresenta un investimento imprescindibile nel settore dei prodotti per la cura della persona, soprattutto per quanto riguarda i prodotti per il grande pubblico, dove, in seguito alla crisi, il cliente è diventato molto più razionale nel processo di acquisto e molto più infedele alla marca. Ne consegue che un incentivo sul costo risulta il miglior metodo per stimolare l'acquisto. Esistono anche altre tipologie di promozioni che sono responsabilità invece dell'ufficio Marketing, ovvero quelle forme in cui è previsto un omaggio con l'acquisto del prodotto oppure quelle forme in cui un campione di prodotto viene regalato in abbinamento ad un altro prodotto, come avviene per esempio con i contenuti editoriali.
- Le promozioni Digitali rientrano invece come progetti speciali nel caso sia necessario incrementare le vendite per rispettare gli obiettivi decisi dalla casa madre su base mensile, essi consistono in partnership con venditori online e sono anch'esse responsabilità del commerciale. Recentemente tali attività sono state svolte con Groupon e si stima che a campagna, il costo di tale attività sia di 100 000 euro, per un massimo di dodici campagne l'anno.
- Per quanto riguarda le pubbliche relazioni sia nel canale tradizionale sia in quello Digitale, esse sono svolte internamente, dalla funzione di Public Relation. In essa sono impegnate 4 persone, due che si occupano del marchio Garnier e due del marchio l'Oréal. Tra i loro compiti vi è anche quello di supervisionare le iniziative di Marketing non Convenzionale e gli eventi, come la recente apertura del nuovo flagship store a Milano e occuparsi del presidio dei social networks. Lo scorso anno è stato svolto un progetto speciale assieme a Chiara Biasi sul canale Youtube con il nome di "The Brush Content", un reality incentrato sul make up, tale iniziativa è stata coordinata da questa funzione aziendale e ha assorbito un budget di circa 30 000 euro. Oltre ad esse vi è un ufficio comunicazione che si occupa di comunicare con i vari stakeholder a livello corporate e non di singole marche. Il peso di queste attività sul budget di marketing BTL è irrilevante, non vi sono infatti solitamente costi vivi ma coincide con gli stipendi delle persone dedicate.
- Per quanto riguarda eventi e sponsorizzazioni, nell'anno corrente non sono state realizzate grosse iniziative, mentre l'anno scorso erano stati una voce di costo significativa, nello specifico dovuta alla sponsorship della Nazionale Italiana con un costo che si aggirava sui 30 milioni di euro. Tale investimento era stato pianificato a inizio anno, ma il prodotto a cui abbinarli nella campagna (lo shampoo Garnier Fructis antiforfora) è stato deciso in seguito, valutando le strategie dei competitors. L'Oréal è impegnata anche a partecipare a una serie di fiere dedicate al mondo dei prodotti professionali tra cui

Cosmoprof, in quanto ha individuato in esse il modo migliore per comunicare il valore della sua offerta di prodotti per acconciatori e SPA, in cui sono entrati solo di recente.

- Il Direct Marketing è un'attività al momento oggetto di dibattito, è al tema del giorno infatti riuscire a stabilire dei punti di contatto tra l'impresa e il cliente finale, soprattutto per capire le sue esigenze ed elaborare un'offerta di valore. Riguardo il canale tradizionale va menzionato il flagship store aperto recentemente a Milano e per ora unico in Italia mentre per quanto riguarda il canale Digitale sono in atto profonde riflessioni sulle opportunità che offre sotto questa prospettiva, ed è visto come un'opportunità per migliorare il presidio del cliente finale. Al momento il gruppo è invece molto efficiente e all'avanguardia nella gestione e comunicazione tempestiva con retailer e la GDO.
- Per quanto riguarda i siti e il SEO essi sono gestiti dall'ufficio marketing Digitale, e nell'ultimo anno sono state fatte azioni correttive per renderlo un touch point più efficace, per i clienti finali. Al momento i siti legati al gruppo sono tre, il sito company ([www.lOréal.it](http://www.lOréal.it)), il sito del macro-brand L'Oréal ([www.lOréal-paris.it](http://www.lOréal-paris.it)) e il sito del macro-brand Garnier ([www.garnier.it](http://www.garnier.it)). I siti offrono una panoramica sulle caratteristiche dell'impresa e i suoi valori, sulla gamma di prodotti disponibili, e sui concorsi a cui è possibile partecipare.
- Al momento L'Oréal ha svolto anche dei progetti legati alle applicazioni mobile, ma esse sono ideate e realizzate dalla casa madre a livello internazionale e non dai gruppi nei singoli paesi. Tali progetti non hanno ancora una bene precisa collocazione nella strategia dell'impresa. Se si considera ad esempio Makeup Genius, questa app permette di mostrare come è possibile truccarsi con i vari prodotti L'Oréal, tuttavia non vi è associato un canale di vendita online, e non tutti i paesi sono disponibili tutti i prodotti dell'applicazione, in quanto la gamma del gruppo varia da nazione a nazione. Rispetto a questi progetti quindi la company è ancora ad una fase di sperimentazione, in cui deve capire come trarre benefici dalle opportunità di queste tecnologie.

Per quanto riguarda il futuro, è difficile prevedere cosa accadrà, perché alcune iniziative dipenderanno da quanto deciso dalla casa madre a livello internazionale. Si ha la sensazione che il Digitale abbia un forte potenziale per i prodotti di nicchia, ma per quanto riguarda i prodotti di massa, distribuiti tramite la GDO, vi sono alcune perplessità su come possano condurre ad aumento delle vendite. In un orizzonte temporale di tre anni sembra che a meno di forti discontinuità si punterà a promozioni, e pubblicità tramite il canale televisivo, ma non si esclude a priori cambiamenti radicali nell'allocazione dei budget tra i vari strumenti, qualora emergano nuove strategie più efficaci.

## 5.6 Caso di studio – Azienda operante nel settore dei pneumatici

L'impresa trattata di seguito è una delle maggiori nel settore dei pneumatici a livello internazionale, e data la sensibilità dei dati forniti ha richiesto di mantenere l'anonimato.

La spesa annua in attività di marketing si aggira nell'intorno dei 50 milioni di euro per la sola Italia. Di questa cifra complessiva, il 30% viene destinato ad attività di marketing Below-The-Line, anche se va specificato che nella loro classificazione interna, le sponsorizzazioni sono indicate come attività Above-the-Line, quindi non sono comprese all'interno di quella percentuale. Non è stato possibile da parte dell'intervistato comunicare tale dato, ma solo affermare che è una voce di costo molto elevata, nell'ordine di diversi milioni di euro.

Per quanto riguarda il budget di marketing Below-The-Line essi stimano una crescita nel prossimo triennio nell'intorno del 10%. Tale affermazione è giustificata, dai progetti che sono in corso, o verranno avviati relativi alla parte Digital, per cercare di presidiare maggiormente tale canale, in quanto è visto come un'importante opportunità per poter aumentare le vendite al dettaglio. Nello specifico infatti il canale Digitale ha importanti opportunità per creare nuovi contatti, e quindi creare un rapporto di lungo periodo con i clienti finali e comprenderne le esigenze. Al contrario per il presidio di officine e rivenditori è preferibile usare attività di marketing Relazionale tramite i canali tradizionali, in quanto tali attori non hanno grande padronanza del canale Digitale in relazione al loro business.

- Per quanto riguarda le Promozioni Tradizionali tale attività ha un peso molto elevato che si aggira attorno al 20% del budget complessivo destinato al marketing Below-The-Line. Esse consistono prevalentemente in sconti sia per il canale retail che per l'acquisto diretto dal cliente finale.
- Per quanto riguarda le Promozioni Digitali, esse sono legate all'acquisto online, tramite canale E-commerce e riguardano prevalentemente il circuito B2C. I rivenditori e le officine sono poco interessati a questi tipi di promozione, fatta esclusione delle grandi città, in particolare Roma, Torino e Milano.
- Per quanto riguardano le Pubbliche Relazioni "tradizionali" la percentuale di budget BTL è molto bassa e rappresenta solamente il 2%.
- Al contrario gli sforzi si stanno concentrando nel creare punti di contatto con i clienti finali, per cui le Pubbliche Relazioni Digitali, hanno assunto una grande rilevanza, a partire dal presidio dei social network.
- Gli eventi rappresentano la spesa maggiore rispetto al budget Below-The-Line e coinvolgono il 30% delle risorse. Nello specifico l'impresa cerca di essere presente alle maggiori iniziative sia destinate al pubblico che di natura B2B. Questa attività è considerata strategica, perché permette sia di generare nuovi contatti e cliente, sia di

gestire i rapporti con quelli già esistenti. Come anticipato questa percentuale non comprende gli investimenti in sponsorizzazioni, che sono invece una voce a parte appartenente all'Above-the-Line.

- Il Direct Marketing offline assorbe il 10% del budget, e consiste prevalentemente nella creazione e distribuzione di brochure e cataloghi che mostrano la gamma di prodotti disponibili e permettono di paragonarne i prezzi e le prestazioni.
- Anche nel canale online vengono attuate iniziative di Direct Marketing, che consiste prevalentemente nell'invio di email e newsletter con l'obiettivo di tenere informati sui prodotti e promozioni disponibili, e che reindirizzano al sito aziendale per eventuali approfondimenti.
- Per quanto riguarda il mantenimento e la creazione del sito, esso non è responsabilità dell'area marketing ma rappresenta un importante asset per comunicare il valore dell'offerta. Ad esso sono dedicate risorse e personale in quanto rappresenta un importante touch point per il cliente finale, offre infatti ad oggi diverse funzionalità per orientarlo alla scelta del prodotto più adatto alle sue esigenze e per indirizzarlo al più vicino rivenditore.
- Il SEO è invece curato dalla funzione Marketing e complessivamente assorbe circa il 7% del budget di marketing BTL, proprio per il valore del sito all'interno della strategia di comunicazione dell'azienda, per cui appare molto importante mantenere un risultato elevato all'interno del ranking dei risultati dei motori di ricerca.
- Per quanto riguarda il tema della company application sono al momento presenti più applicazioni sia allo scopo di gamification sia allo scopo di offrire utility ai clienti finali, aiutandoli nello svolgimento delle operazioni legate al mantenimento dell'automobile. L'investimento di risorse relativo a questo punto sono il 5% e riguardano l'aggiornamento dei contenuti e i miglioramenti del funzionamento.
- Infine il mancante 8% delle risorse sono utilizzate in iniziative di Marketing non Convenzionale, per cui sono state effettuate attività di flash mob e si stanno studiando nuove iniziative in campo viral.

L'intervistato ha specificato che queste attività sono svolte da agenzie esterne, per ogni iniziativa infatti è stato stabilito un fornitore di riferimento, il ruolo del marketing rispetto al Below-The-Line è dunque quello di decidere a livello strategico e poi coordinare questi partner. Il motivo è che avere una struttura interna che si occupa di tutte queste attività avrebbe un costo molto maggiore e immobilizzerebbe importanti risorse per questo si è preferito optare per una strategia che preveda l'outsourcing di queste attività.

Per quanto riguarda il futuro in un orizzonte temporale dei prossimi tre anni, si prevede di aumentare gli investimenti destinati alla parte Digital, e in particolare gli investimenti legati al sito aziendale.

L'unica voce per cui è previsto una decrescita è quella di Direct Marketing Offline per cui si prevede di sostituire tali attività con il loro corrispettivo digitale, che appare ugualmente efficace ma con costi più contenuti. Le promozioni tradizionali e le Pubbliche Relazioni tradizionali ad oggi manterranno all'incirca lo stesso assorbimento di risorse mentre infine gli Eventi e Sponsorizzazioni sembrano destinati a crescere ancora mantenendo il primato come investimento Below-The-Line.

## 5.7 Comparazione dei dati ottenuti dai casi di studio

Dopo aver presentato i casi di studio per ogni singola impresa contattata, ora si riporteranno i dati ricavati con la somministrazione del questionario. Per cercare di approfondire ulteriormente il livello di analisi e di interpretazione delle informazioni che sono state ottenute, sono stati creati appositamente dei grafici di riepilogo, qui sotto riportati:

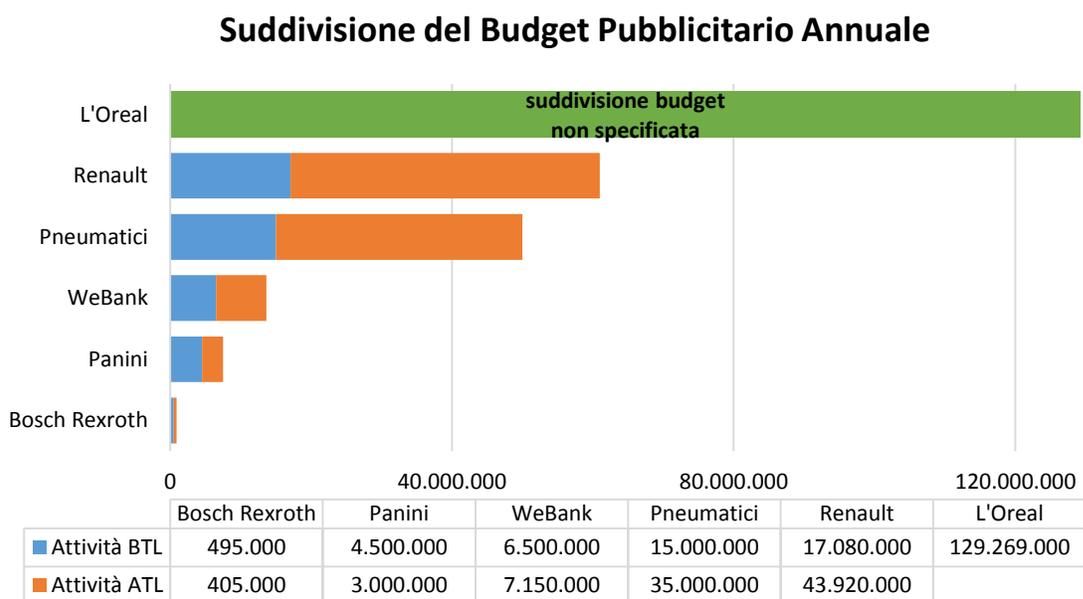


Figura 26: Budget pubblicitario annuale per le aziende intervistate con suddivisione tra ATL e BTL

In questo grafico è possibile osservare direttamente il valore di budget annuo aziendale destinato alle attività pubblicitarie, per ogni singola azienda intervistata. All'interno del dato è stata praticata la suddivisione tra la spesa dedicata ad attività Above da quella dedicato al Below-The-Line. Si precisa che alcuni dei valori riportati sono state ricavate da altre fonti, a causa dell'incompletezza delle informazioni ricevute mediante le interviste telefoniche e i questionari. Ad una prima visualizzazione, è possibile rilevare come solo 2 aziende su 6 (Bosch Rexroth e Panini), possedano una percentuale maggiore di spesa dedicata alle attività Below-The-Line. La suddivisione tra Above e Below non è stata precisata dall'intervistato di L'Oreal, ma per sua stessa ammissione, è stato però rivelato che l'azienda

francese impiega molto più budget e risorse per la pubblicità Above-The-Line, in particolare la spesa maggiore del budget pubblicitario è destinata verso spot televisivi, e questo perché la televisione è ancora il mezzo prediletto per raggiungere un elevato numero di contatti. Si può quindi constatare da questo grafico, come vi sia ancora una prevalenza della pubblicità Above-The-Line rispetto a quella Below.

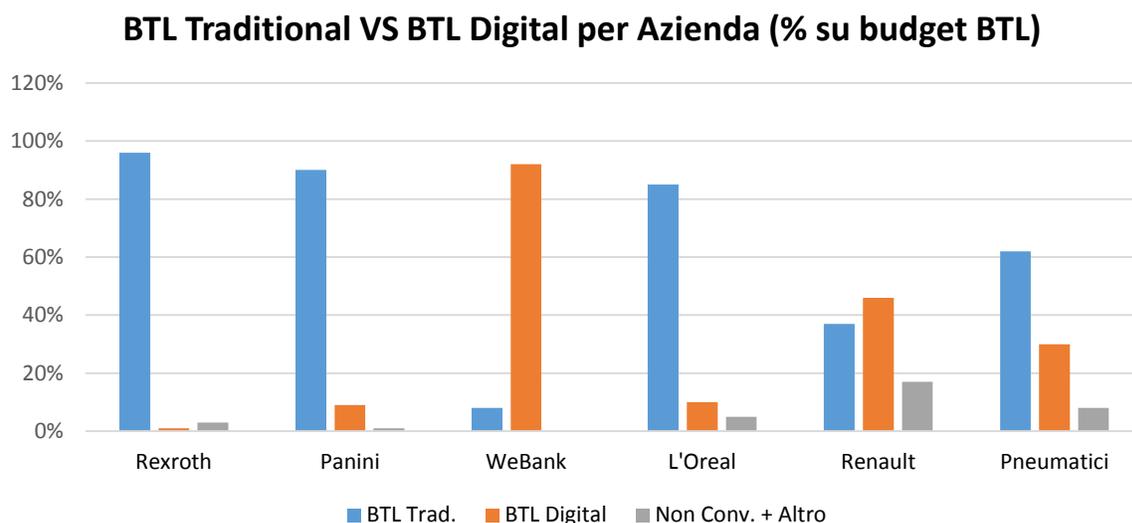


Figura 27: Ripartizione della spesa Below-The-Line per le aziende analizzate

Focalizzando l'attenzione sul Below-The-Line e sulle attività ad esso connesse, è stato creato questo grafico, che riporta la suddivisione della spesa dedicata al Below-The-Line, distinguendo le risorse dedicate ai canali tradizionali, quelle dedicati ai canali Digitali e quelle profuse nel Marketing non Convenzionale. Come è possibile osservare dagli istogrammi, 4 imprese su 6 focalizzano la maggior parte delle proprie risorse sugli strumenti pubblicitari BTL tradizionali, in particolare Rexroth, Panini e L'Oréal utilizzano più dell'80% del budget annuale per queste attività. Si noti poi come WeBank, erogando esclusivamente servizi online, predilige azioni Digitali, allocando più del 90% del proprio budget in questi canali. Per quanto riguarda Renault e l'azienda di pneumatici, qui si riconosce una situazione più omogenea, con anche un coinvolgimento di attività di Marketing non Convenzionale più elevato rispetto alle imprese precedenti. Nonostante ciò, gli strumenti connessi al Below-The-Line Tradizionali rimangono quelli più utilizzati anche per l'impresa operante sul mercato dei pneumatici.

## Cumulativa della % di Spesa Pubblicitaria per Attività (% su budget BTL)

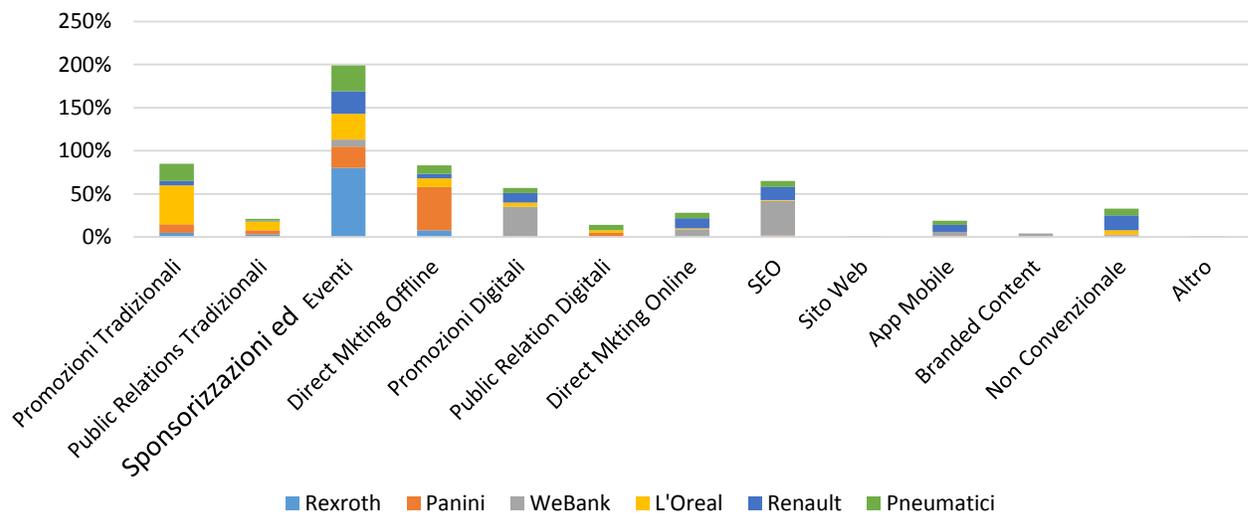


Figura 28: cumulata delle percentuali di spesa dedicata per ogni categoria

In questo ulteriore grafico sono state prese in considerazione le singole categorie del Below-The-Line, come riportato anche all'interno della tabella presente nel questionario: sulla sinistra sono posizionate le categorie legate al Below-The-Line tradizionale, ovvero le Promozioni e le Public Relations Tradizionali, gli Eventi e le Sponsorizzazioni, e il Direct Marketing Offline; al centro si ritrovano le attività che compongono il Below-The-Line Digitale, quindi Promozioni e Public Relation Digitali, SEO, Direct Marketing Online, la gestione del Sito Web e della Applicazione Mobile e i Branded Content; infine a destra viene riportato il Marketing non Convenzionale e altre attività pubblicitarie. L'istogramma è stato costruito cumulando le percentuali di budget Below-The-Line dedicate a ogni categoria per ogni azienda. Si nota immediatamente come le tre categorie di attività che attirano le percentuali maggiori di budget sfruttino ancora i canali tradizionali, in particolare la partecipazione agli Eventi e alle Sponsorizzazioni è l'attività che tutte le imprese utilizzano, nonostante una maggiore propensione al Digital. Al contrario le attività che caratterizzano il Below-The-Line Digitale coinvolgono minime percentuali di investimenti, a parte ovviamente il caso di WeBank, che fa delle attività Digitali il proprio punto di forza, su cui focalizzare gli sforzi di marketing. Questa prevalenza dei canali Tradizionali rispetto ai canali Digitali può essere provocata da più fattori: alcune aziende non ritengono ancora abbastanza efficace l'utilizzo dei canali Digitali per attirare i propri clienti, a causa della mancata "Digitalizzazione" di alcune fasce di target, e quindi danno la preferenza ancora alle attività tradizionali; oppure le imprese non pensano di realizzare investimenti nei comparti Digital, poiché non credono che sia i potenziali clienti, sia gli impiegati nei rami del marketing siano abbastanza maturi per poterne sfruttare appieno il potenziale. E' singolare notare come l'istogramma relativo al Sito Web sia vuoto, nonostante ogni azienda intervistata posseda un sito internet: questa mancanza è dovuta soprattutto alle basse spese che affrontano le

aziende per la manutenzione del sito, oppure al fatto che sono le sedi centrali, e non le filiali, a occuparsi della gestione delle pagine web collegate al brand. E' stato inoltre appurato come alcune categorie pubblicitarie, come appunto il Sito Web e l'App, non siano legate alla funzione aziendale del Marketing, ma siano responsabilità di altri reparti interni, di conseguenza non vi è visibilità e consapevolezza della spesa dedicata.

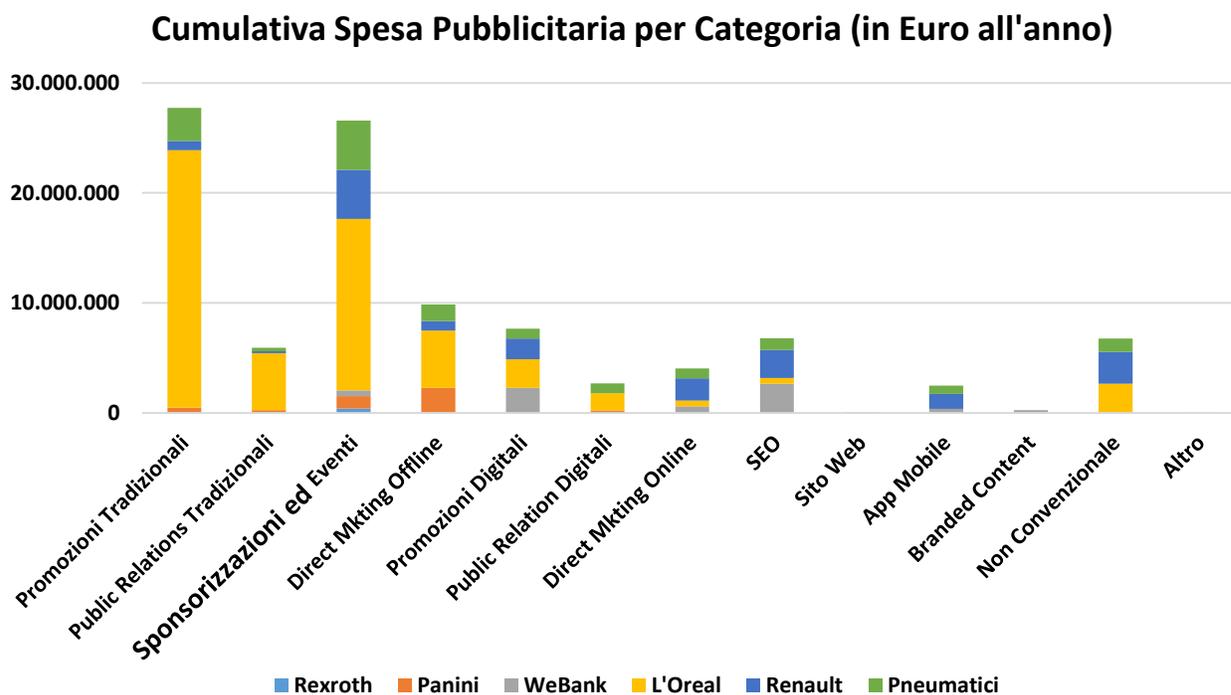


Figura 29: cumulata della spesa pubblicitaria annuale in valore assoluto per categoria

In questo grafico invece, dove vengono mantenute le categorie riportate nel questionario e nel grafico precedente, è possibile osservare la spesa per ogni attività del Below-The-Line dedicata a ogni categoria, considerandola stavolta in valore assoluto. Rispetto al grafico precedente è immediato riconoscere come le Promozioni tradizionali diventino la categoria per cui viene impiegata la maggior parte del budget pubblicitario, seguita dagli Eventi e dal Direct Marketing Offline. Si nota inoltre come l'Oréal sia responsabile per la maggior parte della prevalenza indiscutibile dei canali Tradizionali Below-The-Line rispetto ai Digitali; d'altronde l'azienda francese, come è già stato mostrato nel primo grafico, dispone di un budget pubblicitario molto più elevato rispetto alle altre, essendo in Italia una delle dieci maggiori aziende in termini di spesa in pubblicità. Il SEO e le Promozioni Digitali sono invece quelle categorie del Digital dove vengono spese risorse maggiori, grazie agli investimenti soprattutto di WeBank e Renault. Anche il Marketing non Convenzionale denota una attenzione non marginale da parte delle aziende, dato che si colloca al sesto posto tra le categorie individuate per spesa annuale. Infine si può osservare come l'azienda presente nel

mercato dei pneumatici non abbia uno o più canali privilegiati, ma preferisca distribuire le risorse disponibili all'interno di tutte le categorie presenti.

### Spesa Complessiva per le Aziende Intervistate (in Euro all'anno)

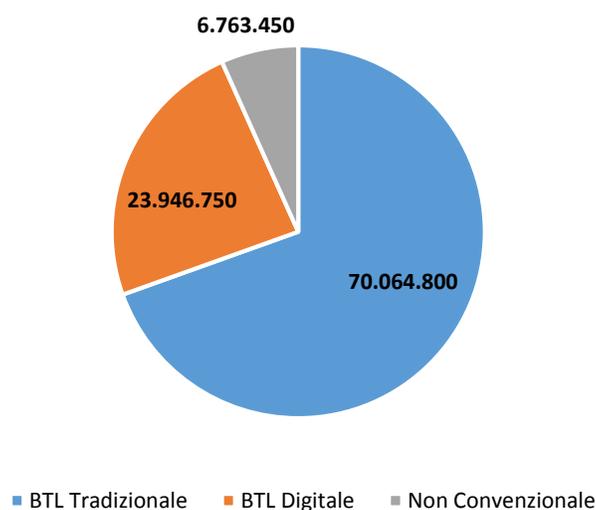


Figura 30: spesa complessiva per le aziende intervistate tra BTL Tradizionale, Digitale e non Convenzionale

Si riporta infine in quest'ultimo grafico la spesa complessiva per tutte le aziende, considerando le tre macro-categorie Below-The-Line Digital, Below-The-Line Traditional e Marketing non Convenzionale. Rispetto agli altri grafici non rivela informazioni aggiuntive, ma dimostra in modo inequivocabile come, per le 6 aziende intervistate, quasi tre quarti del budget annuale dedicato al Below-The-Line (in questo caso il totale è pari a circa 100 milioni di euro) viene destinato alle attività tradizionali. La rimanenza viene praticamente allocata per intero sui canali Digitali, e infine una piccola parte (meno di un decimo del totale) è riservata alle azioni di Marketing non Convenzionale.

Per approfondire l'analisi e cercare una correlazione tra le diverse informazioni acquisite, è stato deciso di incrociare i vari dati ottenuti con le indicazioni fornite dagli intervistati durante le telefonate. Per questo motivo si è scelto di costruire due grafici a due assi, con la seguente metodologia:

- Il primo grafico riporta sull'asse delle ascisse l'ampiezza e la precisione del target di riferimento per i prodotti o i servizi commercializzati dall'azienda; sull'asse delle ordinate viene invece riportata la propensione dell'azienda a utilizzare pubblicità Above-The-Line piuttosto che quella Below-The-Line.
- Il secondo grafico invece riporta sull'asse delle ascisse la tendenza dell'impresa a implementare campagne pubblicitarie con "effetti" di breve o lungo periodo. Si va quindi

a distinguere quelle imprese che hanno una visione su come evolverà la strategia Below-The-Line in futuro e svolgono azioni che hanno effetti non visibili nell'immediato da quelle più orientate a conseguire solamente gli obiettivi di vendita su un orizzonte temporale più limitato. Sull'asse delle ordinate viene indicata la propensione dell'azienda a scegliere i canali Below-The-Line tradizionali, piuttosto che quelli Digitali.

- Il posizionamento delle aziende nei due grafici è stato autodefinito direttamente dagli intervistati.
- La grandezza delle bolle rappresenta la dimensione economica del budget aziendale annuo spendibile in attività pubblicitarie.

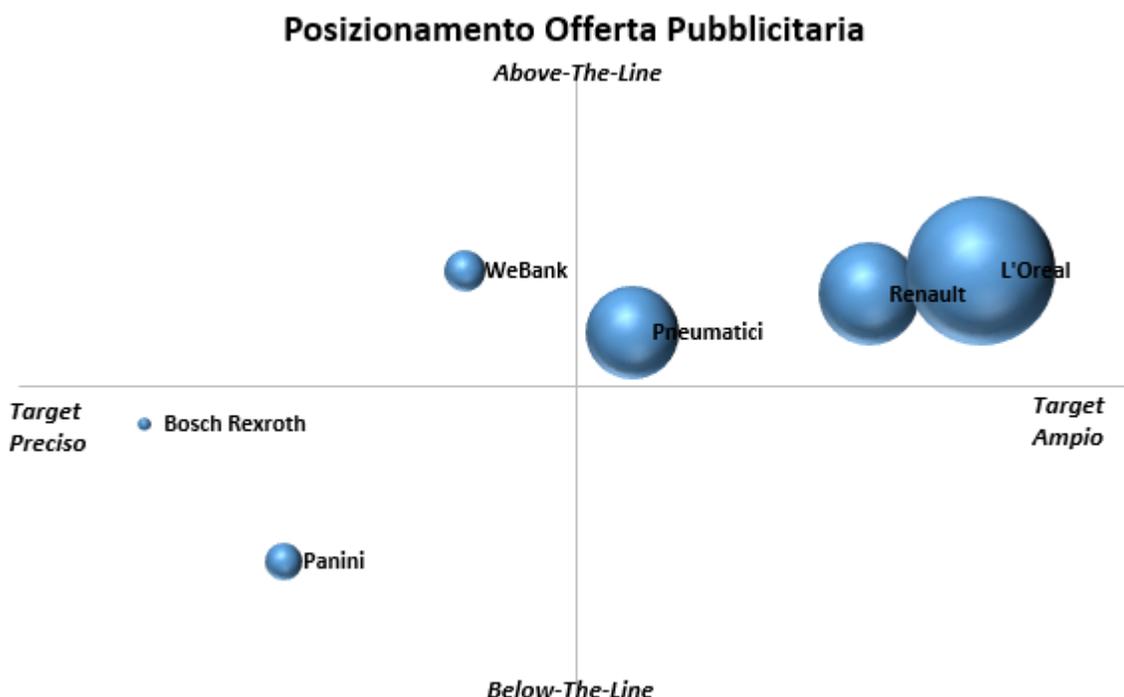


Figura 31: posizionamento dell'offerta pubblicitaria considerato il target di riferimento e la propensione ad Above o Below-The-Line

Nonostante le poche aziende prese in considerazione, osservando il grafico, è possibile individuare due zone distinte: quella sotto l'asse delle ascisse a sinistra dove sono posizionate Panini e Bosch Rexroth e quella sopra l'asse delle ascisse dove sono posizionate le aziende rimanenti, quasi tutte sullo stesso livello di ascissa.

Panini Figurine e Bosch Rexroth sono in grado di caratterizzare in modo preciso i target di riferimento delle loro campagne pubblicitarie: i prodotti che vengono venduti da Panini sono destinati a bambini, giovani, collezionisti e appassionati di calcio, mentre per quanto riguarda Bosch Rexroth essa ha un mercato concentrato, composto da aziende specializzate nell'automazione industriale e business to business; di conseguenza le campagne

pubblicitarie sono dirette verso luoghi o spazi dove i potenziali clienti sono presenti e attivi: le scuole, le manifestazioni sportive per ragazzi, o i punti di ritrovo per collezionisti per Panini; le fiere e gli eventi di settore per Bosch Rexroth. Per questo motivo questo tipo di aziende predilige i mezzi pubblicitari Below-The-Line perché consentono di sviluppare una relazione diretta con il proprio cliente, e instaurare con lui un rapporto di fiducia che può protrarsi nel tempo. I canali Below-The-Line sono quindi quelli più utilizzati e più efficaci se l'impresa riesce a definire una targetizzazione molto precisa, in quanto permettono una relazione con il potenziale cliente finale più diretta e sicuramente proficua.

Per quanto riguarda la parte più a destra, dove sono posizionate l'Oréal e Renault, è possibile affermare che le aziende che si ritrovano in questa zona del grafico competono su mercati molto ampi, dove vi sono più macro segmenti target da colpire tramite attività pubblicitarie. Inoltre il mercato delle automobili, così come quello dei prodotti di bellezza o di cura di sé, sono popolati da numerosi competitor, che realizzano in continuazione campagne di marketing per rafforzare la propria posizione. Di conseguenza, per realizzare pubblicità efficaci, per colpire un numero molto elevato di contatti, per mantenere importante il proprio brand e non essere sopravanzati dai concorrenti, è necessario che queste aziende siano presenti contemporaneamente su tutti i canali pubblicitari disponibili, ma in particolare su quelli Above, che garantiscono un elevatissimo numero di contatti e di visualizzazioni sugli strumenti più utilizzati dalla popolazione italiana cioè TV e Internet. La continua presenza sia sui canali Above tradizionali che quelli Digitali richiede però un budget molto elevato, dati gli alti costi degli spazi pubblicitari. Solo in questo modo è possibile mantenere viva l'immagine del brand e dei suoi prodotti nella mente dei potenziali clienti, non solo quelli che utilizzano le nuove tecnologie e quindi possono essere influenzati maggiormente da applicazioni mobile o da campagne social, ma anche coloro che utilizzano meno i mezzi Digitali e possono essere più facilmente colpiti da messaggi pubblicitari, ad esempio, sulla televisione o sulle riviste specializzate.

Infine, si può notare come WeBank abbia ovviamente una spiccata propensione agli strumenti Above-The-Line, poiché essendo una banca di costituzione recente ha bisogno di essere presente sui canali che le garantiscono una maggiore visibilità e un maggior numero di contatti; infatti, come rivelato dalla responsabile intervistata, la maggior parte del budget di WeBank viene utilizzata per l'acquisto di spazi pubblicitari su televisione e internet. Essendo inoltre una banca online, concentra i propri sforzi pubblicitari sugli strumenti che le sono più consoni, quelli Digitali, e che anche i potenziali clienti utilizzano di più. In questo caso non vi è quindi solo una motivazione pubblicitaria, ma anche una dimostrazione della capacità di sfruttare strumenti Digitali in un mercato tradizionale come quello bancario. Di conseguenza il target che WeBank cerca di andare a colpire è più preciso e individuabile rispetto ad altre aziende considerate, perché sfrutta le innovazioni tecnologiche utilizzate dagli stessi potenziali clienti, e si può ritrovare molto più facilmente sul Web, sui Social Network o su blog dedicati alle banche online. Un discorso a parte va fatto per l'azienda

operante sul mercato dei pneumatici: prima di tutto è possibile affermare che nel mercato in cui l'azienda opera si trovano pochi competitor, molto conosciuti e di qualità, e il prodotto si può quasi definire una commodity, nonostante le diverse varietà presenti. Di conseguenza non è necessaria una presenza massiccia su tutti i canali pubblicitari, come accade invece per Renault e l'Oréal, poiché il prodotto e il marchio sono già conosciuti, così come la qualità della manifattura, e la concorrenza non è aggressiva. Il cliente-tipo non è "specializzato", basta infatti possedere un'automobile per dover acquistare pneumatici. Inoltre, il budget di cui dispone quest'azienda è molto più elevato rispetto a Panini e Bosch Rexroth, e quindi può permettersi di attuare investimenti pubblicitari sui canali Above-The-Line, più costosi rispetto al Below, in modo da poterli presidiare e creare nuovi contatti. Inoltre può attuare investimenti anche sulle nuove tecnologie Digitali, dove poter veicolare anche qui i propri contenuti e le proprie offerte di servizi e assistenza.

### Posizionamento Offerta Pubblicitaria

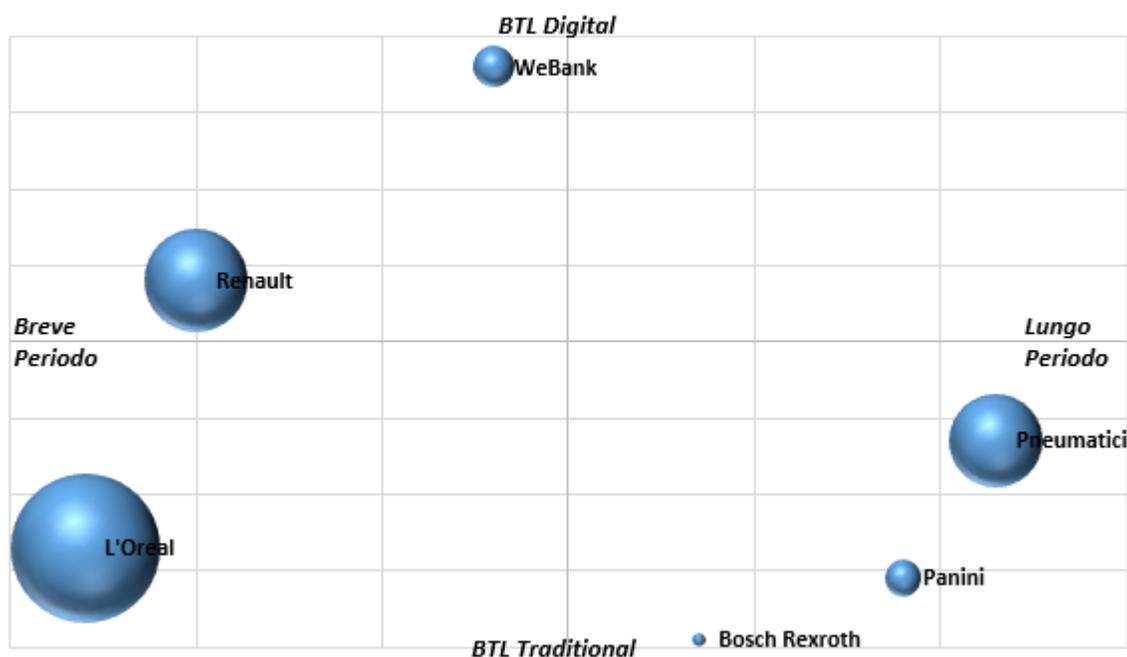


Figura 32: posizionamento offerta pubblicitaria considerato il periodo di riferimento delle attività pubblicitarie e la propensione al Below-The-Line Digitale o Tradizionale

Da questo grafico, infine, è possibile ritrovare alcune delle affermazioni già fatte in precedenza: prima di tutto si nota di nuovo come la maggior parte delle aziende intervistate predilige gli strumenti Below-The-Line tradizionali rispetto a quelli Digitali, per i motivi che sono già stati discussi in precedenza. E' possibile osservare però come l'Oréal e Renault siano appaiate sul lato sinistro del grafico, in corrispondenza del valore massimo degli effetti di breve periodo. Secondo quanto comunicato dagli intervistati, queste due aziende non hanno una visione di lungo periodo delle campagne di marketing da intraprendere negli anni futuri, in particolare l'Oréal non riesce nemmeno a prevedere le campagne o perlomeno i valori di spesa indicativi previsti per l'anno prossimo. Questo perché la forte concorrenza costringe i

marketers e i pubblicitari a rispondere periodicamente alle azioni di marketing dei competitors, in modo da non perdere quote di mercato o clienti. Anche nel caso di WeBank, la stessa intervistata ha rivelato che è difficile prevedere il budget o l'evoluzione delle attività pubblicitarie nel futuro dell'azienda, prima di tutto perché la dirigenza sta ottimizzando le risorse spese in pubblicità, e quindi non c'è la consapevolezza di quali attività saranno ridimensionate, e quali invece otterranno un incremento di spesa. Per quanto riguarda Bosch Rexroth invece, le azioni di marketing programmate si sintetizzano nella presenza agli eventi di settore, e nel Direct Marketing, sempre diretto però verso i clienti che presenziano a questi eventi e sono interessati all'acquisto di componenti meccanici e all'automazione industriale. Probabilmente, data la presenza su un mercato molto specializzato e B2B, non sono necessari elevati carichi pubblicitari su diversi canali, o grandi investimenti nel marketing anche diretti al lungo periodo, ma basta il nome importante dell'azienda e la presenza a questi eventi annuali di settore per assicurarsi il mantenimento del portafoglio clienti attuale, e la conquista di nuovi clienti importanti. Infine è possibile osservare che l'azienda produttrice di pneumatici e la Panini sono posizionate in corrispondenza del valore massimo di lungo periodo. Questo perché gli intervistati hanno confermato che una buona parte degli investimenti viene fatta per il futuro dell'azienda, sia sui canali Digitali che su quelli tradizionali, cercando di intercettare prima le variazioni del mercato e i trend che si sviluppano. In particolare, questo fatto trova conferma nelle informazioni date dall'intervistato dell'azienda operante nel mercato dei pneumatici, che ha previsto una crescita dell'investimento di più del 10% nel comparto Digital, volto a implementare il canale di E-commerce, potenziare il sito e la pagina social, attuare un numero maggiore di campagne di Direct Marketing e quindi migliorare e prolungare i rapporti con i propri clienti, sia nell'offerta dei prodotti e nell'assistenza, che nella relazione venditore-cliente.



# Conclusioni

A conclusione di questo elaborato è possibile affermare che ad oggi, sia il mercato pubblicitario italiano sia quello internazionale sono estremamente dinamici grazie alle nuove opportunità offerte dai canali Digitali. Se la componente Above Digital è fortemente diffusa e le sue dinamiche ormai note, si può invece osservare che il mondo Below-The-Line Digital offre nuove opportunità che solo in parte sono state esplorate. Il potenziale è enorme in quanto queste azioni aderiscono agli obiettivi principali delle aziende, quali una maggior retention ai messaggi veicolati, fidelizzazione dei clienti e abilitazione a un contatto più diretto e bidirezionale con i consumatori. In Italia vi sono tuttavia degli ostacoli e particolari condizioni di contesto che arrestano lo sviluppo e l'implementazione di queste attività, che non comportano solo un ritardo in questo ambito rispetto alla situazione internazionale ma delineano uno scenario a se stante. Si procede ora ad articolare le conseguenze che sono emerse dall'indagine svolta, cercando di rispondere in modo puntuale ai quesiti posti in partenza.

## **Come sono categorizzate le attività appartenenti al Below-The-Line e quali risultano più efficaci?**

Come indicato nel primo capitolo, tale definizione indica quelle attività di veicolazione di messaggi pubblicitari che non comportano però l'acquisto di uno spazio apposito, non vi sono dunque coinvolti proprietari/ concessionari dei mezzi e non si necessita di intermediazione tra domanda e offerta. Tale definizione si articola poi in tre sotto-categorie, a seconda della tipologia dei canali utilizzati: Tradizionali, Digitali o un impiego trasversale di entrambi. Quest'ultima viene definita come categoria "non Convenzionale", ed è incentrata sulla creatività e sull'utilizzo di linguaggio e tecniche di diffusione in grado di impressionare il destinatario. Poiché i canali Digitali hanno un'origine e diffusione più recente essi vengono denominati anche come canali Innovativi.

Attualmente le azioni pubblicitarie Below-The-Line, a seconda del settore in cui opera l'azienda, possono assumere valore strategico, concorrere per obiettivi di lungo periodo e comportare costi superiori alle attività Above-The-Line. In particolare l'evoluzione digitale della tecnologia, ha amplificato la risonanza di tali attività e permette una diffusione dei messaggi a raggio più ampio del passato, quando l'effetto di tali azioni era definito come circoscritto.

Attraverso l'analisi del mercato pubblicitario a livello internazionale, contenuta nel secondo capitolo dell'elaborato, si deduce una maggiore attenzione al cliente finale, sia in termini di offerta di prodotto e assistenza, sia in termini relazionali, secondo l'approccio denominato "Customer-Centric". All'interno di questo contesto vi è un'enfasi particolare sugli strumenti di marketing Below-The-Line nativi del mondo Digitale, verso i quali si stanno riallocando parte dei budget pubblicitari aziendali disponibili. In particolare, attraverso la presentazione

dei dati forniti da MyersBizNet e da Winterberry, è stato riconosciuto come le attività relative al Mobile e ai Social Media stanno riscontrando una maggior attenzione da parte del Marketing Aziendale. In particolare la creazione di Applicazioni Aziendali per gli smartphone di ultima generazione, piuttosto che le campagne pubblicitarie veicolate tramite i Social Network, sono quelle che riscontrano un incremento maggiore della spesa a loro dedicata, come riportato nei grafici e nelle tabelle mostrati all'interno del secondo capitolo. Questi mezzi digitali permettono a un'azienda innanzitutto un contatto diretto con il proprio consumatore o potenziale cliente, consentono una miglior profilazione dello stesso e dell'offerta di prodotto grazie al monitoraggio dei suoi interessi e dei suoi comportamenti, e di mantenere facilmente il controllo del canale e quindi dei contenuti che vengono diffusi. Ulteriori trend identificati e caratterizzati da notevoli incrementi delle risorse dedicate sono la costruzione di contenuti coerenti con le esigenze dei propri potenziali clienti e la pratica del SEO nei motori di ricerca. Oltre all'utilizzo di particolari canali o strumenti innovativi, le aziende stanno implementando al loro interno logiche di controllo e di monitoraggio continuo delle performance delle campagne pubblicitarie attuate. La misurazione delle prestazioni in particolare mostra come siano gli strumenti Below-The-Line i più efficaci rispetto agli obiettivi moderni delle imprese, soprattutto durante la fase di ricerca di informazioni dei clienti. L'uso di questi strumenti spesso è associato ad un costo inferiore, tuttavia l'utilizzo del canale Digitale implica nuove voci di spesa per il marketing legate sia agli investimenti per la gestione delle tecnologie necessarie, sia a quelli per le nuove competenze destinate al monitoraggio, allo studio e all'interpretazione dei dati.

### **Che ruolo rivestono le attività Below-The-Line nelle strategie di comunicazione delle imprese in Italia, e in particolare qual è il ruolo del Digitale?**

L'analisi del mercato pubblicitario italiano è complessa, in quanto il panorama delle imprese dal lato della domanda è molto frammentato per dimensione e fatturato e ciò determina un grande divario nel grado di diffusione del marketing di Relazione e dell'impiego del canale Digitale a fini promozionali. Per comprendere le dinamiche di questo mercato occorre distinguere tra Piccole - Medie imprese (le classiche PMI), aziende di dimensioni maggiori e Multinazionali, e separare le strategie Business-to-Consumer da quelle Business-to-Business, poiché ogni impresa decide quale pubblicità realizzare a seconda del tipo di prodotto che vende, del mercato in cui opera, della dimensione del budget di cui dispone e del tipo di relazione intrapresa con i clienti finali.

Va infatti considerato che l'Italia ha la più alta concentrazione di piccole-medie imprese in Europa, più di 4 milioni, e rappresentano il 99% delle aziende Italiane. Secondo il report Doha Digital "Il ruolo del Digital nelle strategie di Marketing delle PMI italiane", elaborato nel 2013 su un campione di 900 aziende nel settore Retail è emerso una diffidenza diffusa verso i benefici delle strategie di Marketing tramite il canale Digitale, sia Above che Below-The-Line, e questo ha un grande impatto nel limitare la diffusione complessiva delle pratiche di uso più recente.

Secondo i risultati dell'Osservatorio sul Marketing B2B, elaborati dalle interviste sottoposte ad un panel di oltre 700 esperti del settore, nel 2014 emerge che il processo di acquisto Business-to-Business risulta fortemente razionale. Le imprese che operano in questo tipo di mercato preferiscono adottare strategie fondate sulle attività Below-The-Line, e di conseguenza sono quindi molto ricettive verso le nuove opportunità e verso le innovazioni attuate nel marketing Relazionale.

Ai fini dell'indagine, si è cercato di approfondire la diffusione delle best practice in ambito Below-The-Line, e quindi si è scelto di orientare il sondaggio verso i Top Spender del mercato pubblicitario e le grandi imprese in Italia. Ciò che è emerso è che le attività Below-The-Line non si possono assolutamente più associare ad un ruolo secondario, ma anzi rispetto al campione di aziende preso in considerazione la loro rilevanza va collocata nell'ambito strategico. A testimonianza di questo si consideri che a fronte di 60 richieste di interviste inviate ai Top Spender del mercato pubblicitario, si sono raccolte solo 6 testimonianze, in cui quasi tutti gli intervistati hanno omesso parte delle informazioni quantitative. La principale motivazione addotta da chi ha declinato l'intervista era l'elevata sensibilità delle informazioni richieste. Tuttavia è emersa una minor valorizzazione del canale Digitale nelle attività Below-The-Line rispetto al mercato pubblicitario americano confermando lo studio sul Marketing Relazionale condotto da Moreco e Ipsos del 2013, che sosteneva un rallentamento in Italia nello sviluppo della componente Digitale Below-The-Line, e una maggiore spesa in attività Tradizionali, quali soprattutto Promozioni, Sponsorizzazioni ed Eventi.

Dal panel di interviste condotte emergono alcune cause che rallentano lo sviluppo della componente Digitale Below-The-Line:

- L'Oréal e Renault hanno affermato che alcuni segmenti di clientela rilevanti per il loro business non utilizzano il canale Digitale, e quindi per poter raggiungere simultaneamente più clienti si preferisce allocare le risorse nella pubblicità televisiva. Anche l'impresa operante nel mercato dei pneumatici ha affermato che impiegare il canale Digitale per promuovere i prodotti presso determinati interlocutori quali officine e rivenditori è risultato inefficace, e quindi, ad oggi è preferibile utilizzare attività appartenenti al Marketing Relazionale Tradizionale.
- Le realtà multinazionali, come Renault, L'Oréal e WeBank hanno obiettivi commerciali stabiliti dalla casa madre, da rispettare su base mensile o al limite trimestrale. Ne deriva che viene adottata presso la filiale italiana una prospettiva di breve periodo, e perdono di rilevanza le attività Below-The-Line Digitali, in quanto nonostante permettano un punto di contatto diretto con il cliente, non sono facilmente valutabili in termini d'incidenza sulle vendite.
- Un'altra importante causa può essere il settore di appartenenza che limita l'utilizzo di determinate azioni di marketing. Panini, ad esempio, ha sottolineato come il business delle figurine sia essenzialmente fisico, pertanto per quanto il presidio dei canali Digitali Below-The-Line sia importante per stimolare il desiderio di community ed emotività dei

suoi clienti, la maggior parte delle risorse sono assorbite dall'attività di sampling, ovvero promozione tramite la distribuzione di album e figurine omaggio. Un caso opposto è quello di Webank, che offrendo un servizio offerto principalmente online, sfrutta nella sua strategia quasi esclusivamente attività Digitali, sia Above-The-Line (advertising) sia Below-The-Line (promozioni, SEO, mobile application, sito con contenuti).

- Per quanto riguarda il tema della creazione e del mantenimento della applicazione mobile e del sito aziendale, spesso vengono creati dalle multinazionali nella sede centrale e non possono essere modificati dalle filiali internazionali, come indicato ad esempio da Renault. In questo modo le configurazioni non risultano personalizzabili sulle esigenze e sulle caratteristiche specifiche dei clienti delle singole nazioni.

Come indicato dall'intervista a Glebb & Metzger, non è semplice individuare dei criteri-guida per capire quali azioni di marketing risultino più efficaci, in quanto fattori come il settore di appartenenza e le strategie dei competitor portano a scelte e azioni diverse con risultati spesso differenti. Ad esempio, si consideri le strategie di comunicazione scelte in Italia da Coca Cola e Pepsico, la prima ha scelto di appoggiarsi ad una strategia ATL privilegiando il mezzo televisivo, la seconda ha preferito optare su una strategia basata sul BTL, con forti investimenti in Eventi e Sponsorizzazioni.

Tuttavia le interviste sia al lato della domanda che al lato dell'offerta di servizi pubblicitari hanno mostrato che vi è la tendenza a preferire gli investimenti pubblicitari televisivi per comunicare la propria offerta, qualora si voglia colpire un macro target oppure si miri a più segmenti di mercato con un'unica campagna; al contrario, se si è in grado di categorizzare il proprio target in modo preciso o si mira a una nicchia di mercato, le attività più efficaci appartengono al Below-The-Line, e permettono una maggiore fidelizzazione del cliente con il marchio e il prodotto, oltre che garantire una maggiore possibilità di retention al messaggio.

Un importante aspetto emerso dalle interviste è che molte imprese preferiscono adottare una serie di fornitori per ogni specifica attività di marketing, e creare partnership per comunicare meglio la propria offerta. La causa principale, come spiegato dall'impresa operante nel settore dei pneumatici, è che adottare una struttura interna risulta molto oneroso, quindi risulta più efficiente selezionare aziende terze specializzate e occuparsi solo di coordinarle e definire gli obiettivi da raggiungere, a costo di una perdita di competenze e di conoscenza del mercato pubblicitario. L'unica azienda delle sei intervistate ad avere una struttura interna è risultata essere L'Oréal, nonostante anche essa ricorra ad agenzie terze per essere supportata in determinate attività di marketing.

Attualmente, la classificazione Below-The-Line è stata definita in disuso dagli intervistati poiché, in ambito aziendale, si preferisce distinguere tra azioni di marketing Digitale, azioni di marketing tradizionali e attività di public relation; inoltre non tutte le azioni BTL sono sempre attribuibili per responsabilità alla funzione marketing. L'utilizzo di questa classificazione d'altro canto ha dei vantaggi, permette una visione d'insieme e di un legame

tra tutte le diverse attività, con un conseguente impatto positivo sulla strategia di comunicazione e marketing di un'impresa. Senza l'adozione di una visione orientata ad Above e Below-The-Line da parte di tutta la funzione Marketing presente nell'azienda, si perdono di vista il potenziale di alcune attività e i vantaggi derivanti da una strategia integrata e coordinata, che sfrutti appieno tutte le risorse a disposizione.

### **Come evolverà l'allocazione delle risorse nelle attività Below-the-Line?**

Per quanto riguarda l'orizzonte previsionale di medio periodo di tre anni, tutti gli intervistati sono stati d'accordo nel concordare un aumento generale degli investimenti Below-The-Line Digitali, specialmente per quanto riguarda il tema del presidio dei Social Networks, che offrono un punto di contatto privilegiato con il consumatore, e della applicazione mobile, che può rappresentare un vero e proprio asset di valore se si riuscisse a implementare delle funzionalità che aiutino non solo nel processo di acquisto, ma anche in quello di utilizzo del prodotto.

Tuttavia fare previsioni su come evolverà l'ambito Below-The-Line in Italia è difficile, prima di tutto perché è possibile prevedere solo in parte gli sviluppi tecnologici, e come sottolinea l'intervistato di Panini Figurine, le discontinuità che stanno avvenendo in questo ambito, hanno forti ripercussioni non solo sui modelli di business ma anche nelle scelte per promuovere i propri prodotti.

Inoltre il budget destinato a queste attività varia a seconda dell'andamento delle vendite, e non è possibile quindi fare previsioni a tre anni di distanza, considerata la volatilità e l'incertezza che caratterizza l'economia mondiale in questo momento. In linea di massima si prevede che, in caso di assenza di contrazioni economiche importanti, le risorse disponibili per attività Below-The-Line varieranno in un range compreso tra il -2% e il 10% secondo gli intervistati, ma non sembrano plausibili scenari in cui i budget Below-The-Line siano soggetti a crescita oltre il 10% o diminuzioni oltre il 10%.

Infine va considerato che nei casi delle filiali Italiane delle multinazionali, alcune decisioni in ambito Digitale sono prese centralmente dalla casa madre, quindi, ad esempio Renault e L'Oréal non hanno completa visibilità su quali iniziative verranno sviluppate in ambito applicazioni mobile.

Attualmente è stato riscontrato un attento processo interno di valutazione di tutte le spese legate alle azioni di marketing, in modo da intraprendere azioni future per implementare nuove attività digitali, eliminare gli sprechi e quindi ottimizzare l'impiego delle risorse già disponibili. Si consideri in particolare l'ambito del Direct Marketing, dove si può generare un risparmio di risorse digitalizzando parte delle attività di comunicazione, come è già avvenuto per la posta diretta, convertita (ma non del tutto) in e-mail marketing. Nei prossimi anni si prevede che attività come la spedizione di cataloghi, dépliant e televendite saranno in gran parte digitalizzate, come già sta avvenendo nel mercato pubblicitario americano.

Per quanto riguarda il Below-The-Line Tradizionale, si prevede che continuerà ad avere un grande peso in termini di risorse investite, soprattutto per quanto riguarda le promozioni, ma anche le sponsorizzazioni e gli eventi. Riguardo la prima categoria citata, si avverte sempre più la necessità di premiare il cliente con qualcosa legato alla sua esperienza come utente (come nel già citato esempio dell'acqua Sant'Anna che regala uno ski pass giornaliero dopo un certo numero di acquisti). In questo modo non viene preclusa una parte di fatturato generato dal prodotto, e non vengono applicati sconti sul prezzo di vendita, che nel lungo periodo portano a svalutare il suo valore percepito.

### **Ulteriori sviluppi futuri**

L'indagine effettuata ha inquadrato qualitativamente il mercato Below-the-Line Italiano e le sue dinamiche, ma è riuscito solo parzialmente a tracciare un'immagine quantitativa degli investimenti in tali attività. Per una successiva fase di indagine si consiglia di procedere inizialmente mediante un'analisi lato offerta dei servizi Below-The-Line, vista l'oggettiva difficoltà a ottenere dati significativi presso le aziende. Nel 2012, Assocomunicazione e l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, hanno escluso tale opzione in una nota metodologica con le seguenti argomentazioni:

*” Come suggerito dagli operatori del settore stante la polverizzazione dal lato dell'offerta, nonché la crescita esponenziale delle forme di comunicazione d'impresa derivante dall'evoluzione tecnologica, gli strumenti di rilevazione più affidabili per comprendere l'andamento del settore della comunicazione sembrano essere quelli fondati sull'analisi della domanda. La scelta operata dall'Autorità che contempla la sottoposizione di un questionario ad un campione rappresentativo di inserzionisti di pubblicità, risulta essere, pertanto, perfettamente in linea con l'esigenza di assicurare una rappresentazione del fenomeno del Below-The-Line, quanto più aderente al reale andamento del settore.”*

Come confermato da Glebb e Metzger e dall'impresa operante nel settore dei pneumatici, tali affermazioni vanno messe in discussione, in quanto le imprese inserzioniste ricorrono sempre più spesso all'outsourcing per quanto riguarda le attività di Marketing Relazionale, quindi per quanto possiedano un'importante punto di vista sull'argomento, non sono sufficienti ad indagare gli aspetti operativi di tale settore e ricavarne informazioni complete. L'analisi del fronte offerta dei servizi Below-The-Line, permetterebbe di dare ulteriori informazioni sul problema e potrebbe aiutare ad ottenere più informazioni riguardo la spesa delle aziende italiane verso questa categoria pubblicitaria, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

## Bibliografia

Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane, 2012, "Il mercato degli Stati Uniti".

Assocomunicazione, Gfk Eurisko, 2005, "Il marketing Relazionale e i Top Spender della Pubblicità", Milano.

Assocomunicazione, 2011, "Marketing di relazione ossia Below-The-Line: classificazione delle principali tecniche".

Augure, 2014, "Indagine sullo stato dell'Influencer Marketing in Italia".

Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2012, "Indagine conoscitiva sul settore della raccolta Pubblicitaria".

Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2014 (A), "Relazione Annuale".

Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2014 (B), "Indagine conoscitiva sul Settore dei Servizi Internet e sulla Pubblicità Online", Roma.

Baker M., Hart J., 2007, "The Marketing Book", New York.

Boaretto A., Noci G., 2009, "Open marketing: strategie e strumenti di marketing multicanale." Etas libri, Milano.

Bregoli, I., 2007, "Un modello per l'organizzazione e la gestione per processi dei flussi di comunicazione."

Breto M., 2013, "Your Brand, The Next Media Company" Que Biz-Tech Publishing.

Cherubini S., Pattuglia S., 2012, "Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni: Consumatori, imprese, relazioni" FrancoAngeli.

Content Marketing Experts, 2014, "Manuale del Content Marketing".

Cova B., Giordano A., Pallera M., Sala M., 2008, "Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno", Il sole 24 ore.

Christopher M., 1972, "Marketing Below-the-Line", Alden & Mowbray, Ltd.

CRIBIS D&B, Associazione Italiana Marketing, 2014, "Osservatorio sul Marketing B2B – terza edizione".

Doxa - Digital, 2013, "Internet & Advertising: il ruolo del Digital nelle strategie di marketing delle PMI italiane (beauty, food, travel)", Milano.

Economist (The), 2002, "How Dietrich Mateschitz turned Red Bull into a cult tiple"

Evans D., 2010, "Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement".

Fabris, G. (2008). Societing: il marketing nella società postmoderna. Egea.

Ferragina V., Bencini F., 2008, "Il budget di marketing e comunicazione", KON e Sole 24 Ore

Fiksu, 2014, "10 Big Brand Strategies for Mobile App Marketing".

Gartner Business & Financial Advisor, 2013, "Forecast: Mobile App Stores, Worldwide."

GIGAOM Reserch, 2014, "Workhorses and dark horses: Digital tactics for customer acquisition"

Gillin P., 2007, "The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media", Linden Publishing.

Godin, S., 1999, "Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers." Simon and Schuster.

Gorse S., Chadwick S., and Burton N., 2010, "Entrepreneurship through sports marketing: A case analysis of Red Bull in sport", Journal of Sponsorship.

Halligan B., Shah D., 2014, "Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online)." Wiley.

Hughes M., 2008, "Buzzmarketing: Get People to Talk About Your Stuff." New York.

Hubspot, 2014, "State Of Inbound, 2014" Cambridge, Massachusetts.

ICT4Executive, 2013, "Intervista ad Alessio Gianni, Social Media & Digital Marketing Director di Barilla".

Ipsos MORI, 2014, "Global Trends 2014, Navigating the New."

Knecht J., 1971, "An Outline of Below-the-Line", Amsterdam

Kotler, P., & de Bes, F. T., 2011, "Il marketing laterale. Tecniche nuove per trovare idee rivoluzionarie." Gruppo 24 Ore.

Kotler P., Keller, 2014, "Marketing Management Quattordicesima Edizione", Pearson.

Lecinski J., 2011, "Winning the Zero Moment of Truth", Google.

Levinson J. C., Hanley P. R. J., 2007, "Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato." Castelvechi Editore.

Matteuzzi J., 2014, "Inbound marketing. Le nuove regole dell'era Digitale Copertina flessibile"

Meerman Scott D., 2008, "The New Rules of Marketing and PR: How to Use News, Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyers Directly".

MIP (Politecnico School of Management), Doxa, 2015, "New Internet: il punto di vista del consumatore", Milano.

Lon S., David K. Brake (2009), "The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success".

Moreco, Ipsos, 2013, "Osservatorio sul Marketing Relazionale delle Aziende Retail: seconda edizione" Milano.

MyersBizNet, 2014, "Advertising vs below the line shopper marketing".

Nicholson, J. A., 2005, "Flash! Mobs in the Age of Mobile Connectivity".

Pastore A., Vernuccio M., 2008, "Impresa e comunicazione, principi e strumenti per il management" Milano, Seconda edizione Apogeo.

Pozzi P., 2014, "I nuovi padroni della pubblicità: la mappa di chi comanda e investe in pubblicità in Italia", Milano.

Puggelli F., Sobrero R., 2010, "La comunicazione sociale", Carocci editore.

Sheth J. N., Sisodia R. S., 1995, "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing", Emory University.

Statistics Portal (The), 2015, "Annual B2C e-commerce sales in the United States from 2002 to 2014".

Stephen, A.T., Galak J., 2012 "The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace", Journal of Marketing Research.

Stone, Marilyn A., and John Desmond, 2007, "Fundamentals of marketing" Routledge.

Teradata, 2014, "Enterprise Priorities in Digital Marketing." New York.

Weinberg T., 2009, "The New Community Rules: Marketing on the Social Web.", Published O'Reilly Media.

Winterberry Group, Accenture, 2014, "The Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising".



## Sitografia

Audiweb, Audience Online - <http://www.audiweb.it/>

Community Marketing Blog- <http://communitymarketing.typepad.com>

Forrester Research - <https://www.forrester.com/home/>

HubSpot, Inbound Marketing & Sales Software - [www.hubspot.com/](http://www.hubspot.com/)

Ninja Marketing Blog - <http://www.ninjamarketing.it/>

Think with Google - <https://www.thinkwithgoogle.com/>

Wired Italia - <http://www.wired.it/>

Busacca & Associati - <http://www.busacca.it/>

Si precisa che i siti indicati sono stati visitati l'ultima volta il 10/09