

ACCADEMIA DI COMMERCIO E TURISMO

Master in marketing management per le imprese di servizi
nel mercato internazionale

Il marketing della pubblicità

Manuela Caruso

Gianpaolo Lorusso

Trento, febbraio 1995

1. Introduzione

Quando il responsabile didattico di questo master ci ha esposto gli obiettivi che dovevamo raggiungere tramite questa ricerca, abbiamo subito pensato che fosse uno scherzo non troppo divertente. Tuttavia, mano a mano che ci addentravamo nel campo a noi affidato, ci siamo accorti che avevamo pienamente... ragione! Perché il progetto è apparso subito estremamente impegnativo.

Dare un quadro della situazione del marketing nelle agenzie di pubblicità, avendo a disposizione poche ore per mettere a segno (nel vero senso della parola!) tutte le interviste e pochi giorni per produrre un report finale degno di questo nome, era un progetto decisamente ambizioso. Non sappiamo se alla fine ci siamo riusciti, tuttavia il nostro impegno è stato sempre massimo.

L'elaborazione di questo prodotto finale, proprio per la specifica prospettiva con cui affronta il fenomeno pubblicità, si basa principalmente su una serie di interviste personali, appositamente strutturate, fatte a figure chiave nell'ambito degli organigramma delle aziende che abbiamo avuto la possibilità di contattare. Resta ovviamente fermo che tutti i limiti di questa ricerca sono da imputarsi esclusivamente a noi stessi ed in alcun modo sono correlati ai preziosi contributi offerti dai referenti aziendali da noi intervistati, ai quali va invece la nostra più sincera gratitudine.

In particolare ci sentiamo di ringraziare per la cortese collaborazione offerta:

- il Dr Ugo Manzoni, direttore di sede della Armando Testa di Milano,
- la Dott.ssa Pinuccia Zaffignani, responsabile marketing information della Lintas:Milano,
- il Dr Vittorio Costella, direttore del servizio clienti della DMB&B di Milano,
- il Dr William Ghizzoni, vice direttore generale della Milano&Grey,
- il Dr Paolo Romoli, direttore generale della OTEP di Milano,
- il Dr Gianandrea Abate, direttore marketing della Publicis-FCB-MAC di Milano.

La struttura di questo report si articola secondo uno stile epistemologico di descrizione, analisi e valutazione. In questa ottica si è provveduto a realizzare un primo necessario quadro generale legislativo di riferimento, che potesse offrire una visione di insieme dei

vincoli e delle opportunità che la attuale situazione normativa italiana presenta in materia di pubblicità. Successivamente si è tentato di dare un quadro del settore dal punto di vista economico, il che ha implicato una descrizione della evoluzione del settore negli ultimi anni ed un'analisi dei trend evolutivi, al fine di evidenziare almeno le principali caratteristiche della domanda e della offerta in questo particolare mercato; infine abbiamo ritenuto opportuno inserire, per maggiore completezza, alcune schede sinottiche sulle prime nove agenzie operanti in Italia. Nella terza parte si è quindi potuto finalmente affrontare il "core" della ricerca, e cioè, il marketing nelle agenzie, e più in generale, nel mondo della pubblicità, con tutte le difficoltà che inevitabilmente comporta lo sforzo di cogliere un sistema di valori da un parziale e specifico punto di vista interno al sistema stesso. In conclusione sono state inserite tre appendici il cui scopo è quello di fornire un quadro d'insieme delle associazioni, delle riviste specializzate e delle manifestazioni che potranno essere insostituibili fonti per ulteriori approfondimenti.

Tutto questo lavoro è stato realizzato, infatti, nell'ottica di fornire uno strumento di analisi, sia pur parziale e superficiale, di una specifica realtà del mondo dei servizi, al fine di creare una solida base di partenza per ulteriori e auspicabili studi in materia.

Concludiamo, allora, con un sincero augurio alle persone cui sarà eventualmente demandato tale compito, affinché possano avere la fortuna di incontrare persone illuminanti e disponibili come è successo a noi.

2. Il quadro di riferimento normativo del settore

La normativa vigente in materia di pubblicità è stata oggetto di recenti e notevoli evoluzioni sotto la spinta degli enormi cambiamenti avvenuti nel panorama dei grandi mezzi di comunicazione di massa. Tale evoluzione si è avuta anche a livello di legislazione europea nel quadro dell'imminente realizzazione del grande mercato unico. Infatti in molti paesi, tra i quali anche l'Italia, la pubblicità, tranne per alcuni divieti a tutela dell'interesse generale (sanità, ordine pubblico, etc.) o nell'ambito di più specifiche fattispecie (ad es. nella concorrenza sleale), non aveva ricevuto una disciplina organica ed omnicomprensiva (vedi tab. 2.1).

Tabella 2.1 ↪ **Norme chiave di riferimento**

direttive UE	<ul style="list-style-type: none"> • direttiva 450/84 → pubblicità ingannevole • direttiva 552/89 → Attività televisive (pubblicità e sponsorizzazioni) • proposta di direttiva sulla pubblicità comparativa • direttive sulla pubblicità di alcune categorie merceologiche¹
legislazione nazionale	<ul style="list-style-type: none"> • fattispecie previste dal Cod. Civ., dal Cod. Pen. e da alcune leggi speciali (ad esempio concorrenza sleale, violazione delle norme sull'ordine pubblico, sanità, decenza, ecc.) • legge 25.1.92, n.74 → pubblicità ingannevole • <u>legge 6.8.90, n.223 (legge Mammi) → regolamentazione del sistema radio televisivo e contenuti del messaggio pubblicitario</u> • DM Poste e Tel. 4 lug. 1991 (decreto Vizzini) → sponsorizzazioni • DM Poste e Telec. 30 nov. 1991 (decreto Vizzini) → pubblicità sul tabacco e alcolici
autodisciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Camera di Commercio Internazionale → Codice delle pratiche leali in materia di pubblicità (1937) • Associazioni di utenti, agenzie e mezzi → <u>Codice di Autodisciplina Pubblicitaria</u> (1966)

¹ direttive 112/79, 379/88, 128/90 sul confezionamento e la etichettatura - direttive 112/79, 398/89, 128/90, 496/90 sui prodotti alimentari - dir. 768/76 sui cosmetici - direttive 27/92 e 28/92 sui prodotti farmaceutici - 622/89 e 233/90 sui prodotti da fumo - dir. 619/90 sui servizi assicurativi - dir. 102/87 sui servizi finanziari - direttive 35/90 e 442/91 sui prodotti per l'infanzia - dir. 314/90 sui viaggi e i circuiti "tutto compreso".

	<ul style="list-style-type: none"> • Camere di Commercio di Torino, Milano e Bari → raccolta degli usi pubblicitari (contratti, modelli, ecc.)
--	---

Fonte: AMILCARELLI, PIZZOTTI, ROSSOTTO, UNNIA-Pubblicità: Permessi e divieti nei paesi Cee, BRIDGE

La carenza di specifiche norme di legge di emanazione statale ha spinto gli operatori del settore a dotarsi, fin dal 1966, di un Comitato di Controllo con un proprio organo giudicante (il Giurì) ed un autonomo codice di autodisciplina. Come è possibile evincere dalla tabella 2.1, tale evoluzione era già stata sviluppata in altri paesi europei, ed in particolare la Camera di Commercio Internazionale si era fatta portatrice di questo tipo di problematiche.

Il Codice di autodisciplina pubblicitaria rimane a tutt'oggi uno dei principali punti di riferimento per gli operatori del settore, siano essi agenzie, consulenti, centri media o semplici utenti, i quali sono obbligati ad osservarlo per il solo fatto di aver aderito ad una delle associazioni di categoria o per aver sottoscritto un contratto di pubblicità. Il sistema di autodisciplina si è rivelato uno strumento vincente, in quanto ha permesso al settore di darsi delle regole precise e molto flessibili. In venticinque anni di vita il c.a.p. ha dato ottimi risultati, visto che la stessa magistratura vi ha più volte fatto riferimento, sancendone validità e legittimità, e che i casi in cui vi è stato il ricorso alla giurisdizione ordinaria sono stati soltanto tre (due archiviati ed uno ancora pendente).

Tabella 2.2 ↵ L'attività di 26 anni di autodisciplina pubblicitaria

anno	Interventi del Comitato di controllo			Pronunce del Giurì		
	pareri preventivi	risoluz. in via breve, ing. di desistenza	istanze al Giurì	istanze di parte	pronunce	totale interventi
1966	-	-	-	1	1	1
1970	-	-	17	1	18	18
1980	-	14	23	9	32	46
1990	17	181	40	35	75	256
1994	284	258	30	35	65	323
totale 1966-'94	614	1955	674	530	1204	3159

Fonte: Pubblico (18 gennaio 1995), New International Media Srl (MI)

La regolamentazione del settore radiotelevisivo assume notevolissima importanza nel campo oggetto della nostra ricerca, dato che molti provvedimenti finiscono con l'avere

pesanti riflessi sulla pubblicità, e la figura istituzionale del Garante, ivi prevista, ha competenze di controllo anche in ambito pubblicitario.

Tabella 2.3 ↪ **Autorities di riferimento**

legge o regolam. istitutivo	authority	area di competenza
Costituz. e leggi dello Stato	magistratura ordinaria	concorrenza sleale, violazione norme su ordine pubblico, sanità, decenza e casi in cui non sia previsto altro organo giudicante
legge Mammi (223/90)	Garante dell'editoria e della radio telediffusione	violazione della legge 223/90, del decreto 439/91 (sponsorizzazioni televisive), del decreto 425/91 (pubblicità televisiva tabacco, alcolici e tutela dei minori)
legge 287/90 (antitrust)	Garante della concorrenza e del mercato	pubblicità ingannevole
Codice di Autodisciplina	Giurì	violazioni del c.a.p.

Fonte: AMILCARELLI, PIZZOTTI, ROSSOTTO, UNNIA-Pubblicità: Permessi e divieti nei paesi Cee, BRIDGE

Tralasciando per un attimo la normativa comunitaria, che rimane in ogni caso il comune denominatore delle legislazioni dei paesi membri, ci occuperemo di tracciare le linee di sviluppo del quadro normativo attualmente vigente in materia di pubblicità. Come spesso è accaduto in Italia il sistema è passato da un'assenza quasi totale di regolamentazione ad una giungla di leggi e leggine, che hanno dovuto fare i conti con volontà politiche non ben delineate o contrastanti e con enormi interessi economici esterni al parlamento.

Fino alla prima metà degli anni settanta tutto il sistema radiotelevisivo era sotto il controllo pubblico, con la nascita delle televisioni private si è venuta a creare la necessità di una specifica disciplina del settore, tanto che la stessa Corte Costituzionale, chiamata ad esprimersi sulla legittimità del monopolio Rai, aveva a più riprese esortato il parlamento a legiferare in materia. Tuttavia, nonostante i tentativi di vari ministri, il governo non si decideva a varare una legge ritenuta ormai indispensabile, mentre il sistema, libero da vincoli giuridici di qualsiasi natura, assumeva rapidamente la forma di duopolio, dato che Berlusconi

aveva rilevato, dopo pochi anni dalla loro nascita, Italia 1 da Rusconi, e Retequattro dalla Mondadori.

Tre separate ordinanze della magistratura, che inibirono nell'ottobre 1984 alle tre reti Fininvest di trasmettere in ambito nazionale, provocarono la tanto attesa svolta. La notizia infatti era sensazionale, e molti utenti di questo "nuovo servizio" scesero in piazza per infrangere definitivamente il monopolio Rai. Il governo questa volta dovette intervenire rapidamente e lo fece con un decreto legge che, una volta divenuto definitivo, dopo un travagliatissimo iter parlamentare, sarà ricordato come il "decreto Berlusconi".

Ma nel 1987 la Corte Costituzionale, chiamata ad esprimere un giudizio di costituzionalità sul decreto Berlusconi, ribadiva la necessità un provvedimento di legge che regolamentasse in maniera definitiva ed organica il settore.

Nasce così, in un panorama politico a dir poco confuso, il contestatissimo progetto di legge dell'on. Mammì, il quale viene trasformato in legge, dopo aver quasi provocato una crisi di governo, nell'agosto del 1990.

La novità principale introdotta con la legge Mammì è la cosiddetta "opzione zero", e cioè, chi controlla televisioni non può possedere giornali e viceversa. Per quanto ci riguarda più da vicino, essa interviene in ambito pubblicitario sia perchè istituisce la figura istituzionale del Garante della radiodiffusione e sia perchè si occupa di ridefinire i limiti generali del contenuto del messaggio pubblicitario e la riconoscibilità dello stesso.

L'art. 8 della legge recita: *"La pubblicità radiofonica e televisiva non deve offendere la dignità della persona, non deve evocare discriminazioni di razza, sesso e nazionalità e non deve offendere convinzioni religiose ed ideali"*. Ancora l'art. 8 stabilisce che la pubblicità *"...deve essere chiaramente riconoscibile come tale ed essere nettamente distinta dal resto dei programmi con mezzi ottici e/o acustici"*. Sempre lo stesso articolo disciplina anche il concetto di affollamento televisivo, per cui, in sintesi, un'opera teatrale, cinematografica o musicale non può essere interrotta se non durante l'intervallo e comunque con cadenza minima di 45 minuti, mentre le trasmissioni di alto valore artistico o culturale ed i cartoni animati non possono essere interrotti affatto.

Il panorama degli altri provvedimenti in materia di pubblicità, per quanto riguarda le sponsorizzazioni, è completato dal decreto Vizzini, che ha sostanzialmente adottato il testo della direttiva 552/89, con un'unica rilevante differenza relativa alla possibilità di messaggi promozionali all'interno di programmi sponsorizzati (cosa che non è espressamente prevista nella direttiva).

La legge 74/92, che ha dato adempimento alla direttiva comunitaria 450/84, si propone invece di rivoluzionare il settore, perchè ha dato una definizione generale di pubblicità ingannevole, ed inoltre ha affidato all'autorità garante del mercato e della concorrenza il potere di inibire un messaggio pubblicitario (anche con effetto immediato) sulla base della richiesta di chiunque si ritenga danneggiato. In particolare, l'articolo 1 della legge fissa il principio che la pubblicità deve essere "*palese, veritiera e corretta*".

Merita un cenno, inoltre, la proposta di direttiva sulla pubblicità comparativa¹, nella quale si definiscono alcune condizioni necessarie ad assicurare comunque un modello di concorrenza leale che non crei confusione nel consumatore finale, ingannandone la buona fede. A tal proposito di recente sono state presentate alla Camera due proposte di legge che sono in corso di studio da parte della commissione Attività Produttive.

Infine non si deve dimenticare che attualmente in Italia vigono divieti ben precisi ad effettuare pubblicità per alcune classi merceologiche di prodotti, e per alcune fasce di utenza. In particolare, sono sottoposte a specifici divieti: le campagne sugli alcolici, sui prodotti da fumo, sui servizi finanziari e immobiliari, sui prodotti farmaceutici e le acque minerali, sui prodotti alimentari e agrari, sui prodotti cosmetici e per l'igiene, e, per quanto riguarda le fasce di utenza, il decreto Vizzini 425/91 stabilisce alcune norme particolari per la pubblicità destinata ai minori.

¹ Attualmente tale tipo di pubblicità non è permessa in Italia, perchè contraria alle norme sulla concorrenza.

3. Il Mercato della comunicazione commerciale

L'agenzia di pubblicità è un'impresa la cui attività è quella di creare, pianificare e realizzare campagne pubblicitarie, nonché di gestirne la diffusione sui mezzi di comunicazione. La creazione del messaggio richiede competenze grafiche, redazionali, fotografiche e cinematografiche, mentre la gestione dei mezzi è tesa all'ottimizzazione della diffusione del messaggio lungo la complessa rete dei mezzi di comunicazione di massa (in relazione al budget amministrato e al target-group da raggiungere) e implica l'individuazione della composizione più efficace, la pianificazione e l'acquisto degli spazi pubblicitari.

Nella maggior parte dei casi, le agenzie sono nate in seguito a un processo di esternalizzazione da parte delle imprese, per le quali risultava evidente la diseconomicità di mantenere ed accumulare al proprio interno delle risorse specialistiche generalmente non saturate dalle necessità di una singola azienda. Ma anche quando non sono state espressione diretta di grandi gruppi, una caratteristica peculiare alla quasi totalità delle grandi agenzie è quella di aver legato la propria crescita alla gestione di uno solo o di pochi grandi budget pubblicitari. Ciò ha determinato la necessità di estendere la propria capacità operativa a tutti i mercati internazionali a cui erano interessati i clienti e un processo di multinazionalizzazione largamente riconducibile al modello *follow the customer*, che è avvenuto contemporaneamente e specularmente a quello delle imprese manifatturiere, diffondendosi lungo le stesse direttrici geografiche, e che ha conosciuto a lungo la preminenza delle agenzie statunitensi come riflesso della proiezione internazionale di quel sistema economico.

Parallelamente all'espansione multinazionale, i maggiori gruppi pubblicitari hanno intrapreso una politica di diversificazione nel campo delle pubbliche relazioni e in genere in tutti gli aspetti della comunicazione commerciale. Ciò è stato reso necessario soprattutto dal rapido sviluppo degli investimenti nelle cosiddette attività *below the line* rispetto alla pubblicità classica, in particolare direct marketing, promozione vendite e sponsorizzazioni. Così facendo le agenzie hanno raggiunto il duplice obiettivo di difendersi dalla contrazione relativa del loro business tradizionale e di trarre vantaggio dalle nuove opportunità.

Analogamente, tutti i principali gruppi controllano propri Centri Media, cioè delle società specializzate nella pianificazione dell'uso dei media nelle campagne e nell'acquisto degli spazi.

Gli anni novanta si presentano caratterizzati da una crisi generalizzata del settore pubblicitario mondiale, le cui cause vanno ricercate da un lato nella fine della fase espansiva dei mercati finanziari e nella profonda crisi economica, dall'altro nella frantumazione di molte delle illusioni sulle quali lo sviluppo dei gruppi multinazionali si era basato.

La teoria, sostenuta con enfasi da autori quali Levitt, secondo la quale alla globalizzazione dei mercati avrebbe fatto seguito la loro omogeneizzazione si è verificata solo in parte. Il pubblico dei consumatori resta sostanzialmente diverso nei vari paesi, anche se gli specialisti delle ricerche di mercato hanno individuato il cosiddetto *terzile omogeneizzato europeo* costituito da circa il 30% dei consumatori molto più simili a livello internazionale che a livello nazionale¹. Al di là della creazione di *eurocampagne* per un *euroconsumatore*, la possibilità per le agenzie di pianificare campagne globali è ridottissima, con la conseguente impossibilità di sfruttare economie di scala e di scopo. Questo, in parte, spiega perchè, generalmente, le agenzie di medie dimensioni presentino una migliore redditività rispetto a quella dei grandi gruppi.

Alcuni vantaggi competitivi teorici, quali le economie di coordinamento, la possibilità di controllare la qualità del prodotto pubblicitario nei vari paesi, la forza finanziaria, non si sono verificati. Inoltre i "clienti" operanti su scala globale cominciano a chiedersi se convenga servirsi di una sola agenzia in tutto il mondo o di più agenzie locali e quindi se pianificare una sola campagna globale con eventuali adattamenti, o distinte campagne nei diversi paesi.

Tutto ciò contribuisce a rendere molto incerte le prospettive di sviluppo internazionali del settore.

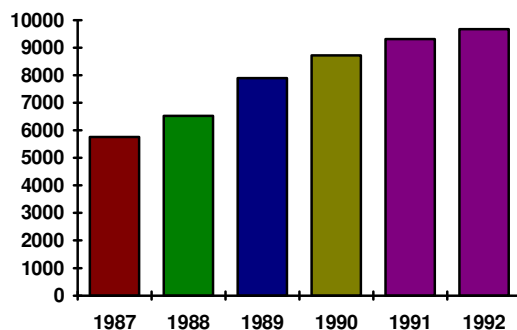
¹ Si intende fare riferimento a businessmen utenti delle linee aeree; ai teen agers consumatori di prodotti discografici; agli acquirenti di beni di lusso in grado di rappresentare uno status simbol.

3.1 La struttura del mercato italiano

Il mercato pubblicitario italiano si presenta sensibilmente meno sviluppato rispetto agli altri paesi. Solo sul finire degli anni settanta, dopo un lungo periodo di stagnazione, gli investimenti pubblicitari in Italia hanno conosciuto una fase di fortissima e continua espansione che si è protratta per tutto il decennio successivo e ha consentito un parziale avvicinamento a quanto speso in pubblicità negli altri paesi occidentali.

Figura 3.1 ↪ **L'andamento degli investimenti pubblicitari in Italia**

Md di lire



Fonte: nostra elaborazione

Tabella 3.1 ↪ **Investimenti pubblicitari in Europa Occidentale (Totale mezzi, in milioni di dollari USA, 1992)**

PAESI IN GRADUATORIA	Ml di dollari (stime)	Distr. %
Germania Occ.	13.111	23,7
Regno Unito	8.769	15,9
Francia	8.313	15,0
Italia	7.477	13,5
Spagna	5.200	9,4
Olanda	2.112	3,8
Svizzera	1.939	3,5
Svezia	1.541	2,8
Austria	1.394	2,5
Belgio	1.214	2,2
Danimarca	967	1,8
Grecia	911	1,7
Portogallo	711	1,3
Finlandia	654	1,2
Norvegia	589	1,0
Irlanda	374	0,7
Totale Europa Occ.	55.303	100,0

Fonte: CARAT, Media Forecast, marzo 1993

E' stato notato che mentre in alcuni settori l'intensità pubblicitaria è sui livelli medi internazionali (mercato automobilistico e parte del food), esistono molte aree dei consumi non ancora toccate dalle problematiche di marca anche a causa della ridotta presenza nel nostro paese della grande distribuzione. Esistono, inoltre, vari settori in cui l'investimento pubblicitario non è ancora decollato o ha un peso sensibilmente inferiore rispetto agli altri paesi; si intende fare riferimento ad esempio allo Stato e alla Pubblica Amministrazione, ai servizi finanziari e assicurativi, alle banche.

A valori correnti, gli investimenti in pubblicità tradizionale erano appena di 394 miliardi di lire nel 1975, superano i 1.500 nel 1981 fino a giungere agli attuali 9.600 miliardi circa (UPA). Se si raffronta questo sviluppo con l'andamento di alcuni principali aggregati dell'economia nazionale, si rileva che lo sviluppo è avvenuto a un tasso doppio rispetto ad esempio alla crescita del prodotto interno lordo e dei consumi. L'incidenza delle spese pubblicitarie rispetto alla ricchezza nazionale (PIL) che era dello 0,3% nel 1981 è passato allo 0,63% nel 1992. Rispetto ai consumi la quota degli investimenti in pubblicità è cresciuta dallo 0,47% del 1981, allo 0,84% del 1992. La seguente tabella illustra il fenomeno:

Tabella 3.2 ↪ Sviluppo della pubblicità e dell'economia.

	INV. PUBBL.	PIL	CONS. FIN.	INV. PUB/PIL %
1981	122	120	119	0,33
1982	157	140	140	0,36
1983	203	162	162	0,40
1984	252	186	184	0,44
1985	308	206	207	0,48
1986	382	229	226	0,53
1987	465	251	251	0,59
1988	528	272	273	0,61
1989	594	304	302	0,62
1990	660	335	333	0,63
1991	712	366	365	0,63
1992	777	390	391	0,63

Fonte UPA, Il Millimetro 1993

Quanto alla ripartizione degli investimenti pubblicitari sui mezzi, segnaliamo che il trend degli investimenti sui mezzi classici registra una crescita del 7%, con un forte rallentamento rispetto alla media dell'ultimo quinquennio. Molto modesto l'aumento realizzato dai quotidiani e dai periodici, mentre la RAI e le reti Fininvest mantengono tassi di crescita dell'11-12%. Sempre largamente positivo, invece, il trend di crescita dell'area allargata (promozioni, sponsorizzazioni, direct marketing, ecc.) e le attività comunicazionali business to business.

Tabella 3.3 ↪ **Gli investimenti pubblicitari in Italia (miliardi di lire correnti)**

MEZZI	1980	1985	1990	1992
QUOTIDIANI	359	860	2.025	2.270
PERIODICI	358	740	1.470	1.590
TOT. STAMPA	717	1.600	3.495	3.860
TV RAI	148	609	1.143	1.425
TV PRIVATE (NAZ.)	77	1.185	2.590	3.248
TV PRIVATE (LOC.)	80	85	192	240
TV ESTERE	28	8	106	150
TOTALE TV	333	1.887	4.031	5.063
RADIO RAI	45	61	114	128
RADIO PRIVATE	41	84	160	181
TOT. RADIO	86	145	274	309
CINEMA	24	7	19	21
ESTERNA	85	200	400	420
TOT. GENERALE	1.245	3.839	8.219	9.673

Fonte: UPA, 1993

Il settore delle agenzie pubblicitarie in Italia si presenta estremamente polverizzato; si contano circa 2.000 tra agenzie, studi grafici, singoli professionisti ecc. che svolgono un'attività più o meno legata alla realizzazione di campagne pubblicitarie. E' bene tuttavia precisare che le prime 70 agenzie pubblicitarie (associate AssAP) gestiscono circa 2/3 dei budget pubblicitari. Se a queste aggiungiamo le 170 agenzie OTEP, si può concludere che in Italia operano circa 250 unità che forniscono un'attività professionale che comprende la creatività del messaggio, la selezione dei mezzi, l'acquisizione degli spazi ecc. (le cosiddette agenzie a servizio completo).

Quanto alla localizzazione geografica, le principali agenzie facenti capo a gruppi multinazionali risultano essere localizzate quasi esclusivamente nel nord Italia, mentre le realtà del centro-sud si presentano caratterizzate dalla presenza di un elevato numero di piccole e piccolissime agenzie.

Tabella 3.4 ↵ **La localizzazione delle agenzie a livello geografico**

AREA GEOGRAFICA	Numero	%
Italia nord-occidentale	734	51,5
- Lombardia	586	41,1
• Milano	454	31,8
- Piemonte	134	9,4
• Torino	101	7,1
Italia nord-orientale	374	26,2
- Emilia Romagna	151	10,6
Italia centrale	234	16,4
• Roma	106	7,4
Italia meridionale	84	5,9
Italia	1.246	100,0

Fonte: SEAT, annuario 1991

Nel complesso il settore delle agenzie appare caratterizzato da un grado di concorrenza elevato, da un rilevante turnover di budget gestiti, da quote di mercato non consolidate. La prima agenzia italiana detiene una quota di poco superiore al 7%¹, quindi con ridotte possibilità di esercitare potere di mercato. I primi quattro gruppi controllano circa il 25% dei budget amministrati mentre i primi dieci arrivano al 46%.

Il mercato italiano risulta essere quasi interamente dominato dalle grandi agenzie internazionali. Delle prime dieci agenzie per mezzi amministrati operanti in Italia, otto sono filiali o controllate di società estere e una è a capitale misto, ma frutto di una joint venture piuttosto squilibrata tra un'agenzia a dimensione esclusivamente italiana e il gruppo internazionale Publicis-FCB. Con la sola cospicua eccezione della Armando Testa,

¹ Dati relativi al 1992.

attualmente azienda leader sul mercato italiano, tutte le altre maggiori agenzie a servizio completo sono controllate da capitale estero.

Complessivamente si può stimare che nel 1992 esse abbiano occupato circa 3.500 addetti e amministrato mezzi per 4.000 - 5.000 miliardi di lire (a cui andrebbero aggiunti gli importi amministrati dalle controllate i cui bilanci non vengono consolidati alle case madri).

Tabella 3.5 ↪ **Prime 25 agenzie pubblicitarie operanti in Italia nel 1992 (in miliardi di lire)**

AGENZIE	BILLING '92	ADDETTI
Armando Testa	610,3	414
Publicis-FCB-MAC	553,1	218
McCann Erickson Italiana	465,2	280
Young & Rubicam	434,6	297
J. Walter Thompson	294,2	224
Saatchi & Saatchi Advertising	272	212
Milano & Grey	260,7	174
BMZ	217	121
Lintas:Milano	212,4	166
EURO - RSCG	206,3	120
Pirella Göttsche Lowe	205	118
DMB & B	177,2	199
Leo Burnett Co.	176,7	134
Livraghi, O & M	170,9	132

Fonte: ASSAP, 1993

Per quanto riguarda infine gli utenti, ci limitiamo a rilevare che esistono 603 categorie Nielsen ciascuna delle quali comprende al suo interno circa 40 spenders. In totale sul mercato sono presenti circa 13.000 investitori, tra i quali i *big spenders*, cioè quelli che investono oltre i quattro miliardi di lire, sono solo quattrocento.

Tabella 3.6 ↪ **I primi 30 grandi utenti di pubblicità nel 1992**

AZIENDA	Milioni
Ferrero P&C	354.448
Procter & Gamble	322.008
Barilla G. & R. F.lli	272.180
Fiat Auto	269.693
Sagit	187.740
Saipo	178.084
Fiat Alfa	174.603
Nestlè	172.266
Fiat Lancia	155.746
Renault Italia	145.213
Henkel Italia	136.414
Ed. Mondadori	128.430
Ford Italiana	117.997
Lever Divisione Unil-It	117.213
Kraft General Foods	114.905
Elida Gibbs	110.395
Autogerma	102.015
Peugeot-Talbot It.	94.149
Star	90.765
Linea Gig	89.708
Perfetti	87.137
Giochi Preziosi	86.110
Colgate Palmolive	84.355
Opel Gentile. Motors It.	84.009
Standa	77.206
Fininvest	75.740
RCS Rizzoli Periodici	72.151
Cosmetique Active It.	71.787
Sodalco	71.742
Philips It.	70.034

Fonte: Nielsen Auditing Service for Advertising

3.2 Tendenze e prospettive di sviluppo

Il 1994 è stato per la comunicazione commerciale un anno di transizione: la crisi ha di poco allentato la sua pressione e sono venute meno le oscillazioni e i cambiamenti che hanno caratterizzato il settore a partire dal 1991. L'ambito concorrenziale in cui le imprese si trovano ad operare risulta essere talmente variegato e instabile da rendere arduo ogni tentativo di previsione per il futuro. Siamo infatti, alla vigilia di interventi normativi che potrebbero modificare l'attuale quadro competitivo e si affacciano all'orizzonte nuove applicazioni tecnologiche destinate a mutare radicalmente l'attuale sistema mondiale della comunicazione.

L'interrogativo di fondo che da tempo gli operatori si pongono è se la recessione degli ultimi anni sia stata il riflesso della congiuntura economica negativa o piuttosto l'anticipazione di un inarrestabile processo di ridimensionamento. La nostra impressione è che la congiuntura economica negativa abbia solo accelerato un naturale processo di riorganizzazione reso necessario sia dall'evoluzione dell'utenza, sia dalla presenza di nuove frontiere tecnologiche.

Sull'onda delle necessità e delle ristrettezze, imposte sia dalla crisi in genere, sia dalle attese di progressivo esaurimento della generosità dello Stato sociale, il consumatore ha imboccato la strada dell'oculatazza e della selettività riflessiva nelle sue scelte. All'insegna del rifiuto degli sprechi sono stati eliminati o ridimensionati il consumo voluttuario, superfluo, che a lungo aveva generato un sinergico volano con la comunicazione. Il consumatore maturo ha anche imparato a ricercare nei prodotti e servizi una qualità congrua, funzionale ai suoi bisogni, orientandosi a spendere "bene" e anche "non più del giusto". Tutto ciò mentre la competizione per le agenzie di pubblicità si sposta dalla qualità e creatività al prezzo¹, con evidenti riflessi sugli aspetti qualitativi delle campagne.

Altro aspetto da considerare è quello connesso al ruolo dei prodotti di marca del largo consumo, che è cresciuto fino a rappresentare l'asse portante del mercato della comunicazione. L'affermazione dei modelli di scelta e consumo imperniati sulla ricerca della

¹ In Italia il contratto tipo per il settore della pubblicità prevede in teoria una remunerazione del 15% sul budget della campagna, ma sempre più agenzie lavorano con una percentuale inferiore.

convenienza e di un sufficiente rapporto prezzo/prestazioni, favorito anche dallo sviluppo della grande distribuzione, ha messo in crisi i prodotti di marca in tutti i casi in cui il marchio non riesce più ad esprimere e garantire un valore aggiunto tale da giustificare il premium price connesso. La valorizzazione del marchio e delle sue prerogative, quindi non potrà che essere realizzata attraverso un intenso utilizzo della leva comunicazionale. Non solo. Il bisogno delle imprese di far conoscere la propria offerta e le sue prerogative si accentuerà e trarrà impulso dall'ingresso sul mercato di prodotti e servizi innovativi, in parte destinati a soddisfare bisogni latenti o inespressi.

La comunicazione, quindi, confermerà anzi aumenterà la sua natura di leva strategica e operativa e rappresenterà un vettore di investimento di crescente importanza per le imprese che, superata la crisi, torneranno a disporre delle risorse per presidiare il mercato. La crisi, però, ha lasciato in eredità un approccio selettivo alla spesa che premierà i mezzi, le tecniche e le modalità di comunicazione realmente efficaci nel promuovere in modo distintivo i prodotti e i servizi proposti al pubblico.

In conclusione possiamo affermare che se da un lato l'intenzione e la disponibilità ad investire torneranno a crescere, dall'altro la ripresa si realizzerà solo nei confronti della parte più qualificata e innovativa dell'offerta. Valore cardine, in questo senso, torna ad essere la creatività, la novità che faccia recuperare impatto e distintività.

3.3 La struttura organizzativa di una agenzia di pubblicità

Le agenzie di pubblicità presentavano in passato una struttura organizzativa caratterizzata da una articolazione funzionale di base accanto alla quale erano collocati degli organi, gli account, specializzati per cliente con funzione di integrazione delle varie unità funzionali.

Ciascuna funzione si presentava, inoltre, estremamente strutturata al suo interno; la funzione account, per esempio, presentava una struttura multilivello con ruoli e mansioni specifiche predeterminate. In particolare erano presenti: - Direttore funzione servizio clienti;

- Account director;
- Account supervisor;
- Account executive;
- Assistant account executive.

Questa struttura così articolata era nata per fare da interfaccia, da collegamento con le funzioni marketing delle imprese clienti, a loro volta estremamente strutturate. Nelle grandi aziende multinazionali, però, è in atto una tendenza alla riorganizzazione strutturale, attraverso l'eliminazione di molti livelli e la restituzione di agilità e flessibilità a sistemi troppo appesantiti.

Le agenzie hanno immediatamente recepito questo cambiamento avviando un'opera di cosiddetto "appiattimento della struttura", anche in risposta gli imperativi provenienti dal mercato prescrivono flessibilità, velocità, poca burocrazia, poca struttura.

Figura chiave diventa quella dell'*account director*, una figura professionalmente senior che diventa unico interlocutore, unico punto di riferimento per l'azienda cliente e valori cardine delle organizzazioni diventano la logica di team, la collaborazione, il mutuo scambio di competenze e informazioni, il prevalere delle relazioni interfunzionali sul ruolo.

3.4 Le principali agenzie operanti in Italia

Nelle pagine seguenti abbiamo ritenuto opportuno inserire delle schede sinottiche con i dati essenziali di nove delle prime agenzie operanti in Italia, secondo quanto risulta dalla tabella 3.5 a pagina 16.

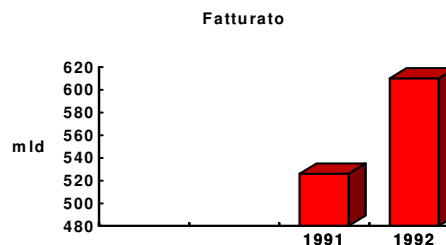
Tranne la Armando Testa, che è la leader del mercato, quasi tutte le più grandi agenzie sono multinazionali di origine nord americana, infatti, la seconda agenzia italiana nel ranking del mercato è addirittura ventisettesima.

Probabilmente tale fenomeno è dovuto al fatto che il mercato statunitense si è sviluppato molto prima di quello italiano, e quindi queste grandi agenzie sono entrate nel mercato del nostro paese con un enorme potere contrattuale rispetto alle nascenti agenzie nazionali, le quali sono state rapidamente assorbite.

All'interno di ogni scheda risultano evidenziate, nella parte relativa all'organigramma aziendale, le posizioni a livello dirigenziale connesse in qualche modo al marketing ("planning strategico" o "new business"¹), così come le persone da noi intervistate.

¹ di cui avremo modo di occuparci nel prossimo paragrafo

Armando Testa Spa



- **Anno di costituzione:** 1946
- **Sede principale:** via Luisa del Carretto 58 - 10131 Torino
tel. 011/88011 fax 011/8801-468-367-266
- **Altre sedi:** via Washington 17 - 20146 Milano
tel. 02/480821 fax 02/48008206
- **Board di direzione:**

presidente
Armando Testa

amministratori delegati
Lidia De Barberis Abeatici (vice presidente)
Marco Testa
Silvano Guidone

Consiglieri delegati
Mario De Barberis
Eugenio Bona
Andrea Gavotto
- **Dipendenti:**

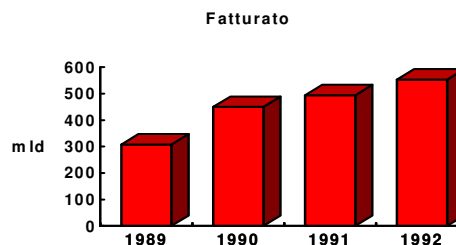
account	81	produzione	25
creativi	85	amministrazione	35
mezzi	52	altro	75
TOTALE: 333 persone			
- **Accesso ai media (% fatturato):**

stampa	19%
televisione	71%
radio	3%
affissioni	7%
- **Servizi integrati:**

Ricerche di mercato	Media Buying	Promozioni
Telemarketing	Produzione audiovisivi	
Pubbliche relazioni	Software pubblicitario	
Sponsorizzazioni	Marchi e packaging	
	Consulenza strategica per la grande dist.	
- **Big spender:**

Barilla & F.lli Spa	Chiquita Italia Spa	Presidenza Cons. Min.
Lavazza Spa	Nestlè italiana Spa	Telecom Italia
San Pellegrino Spa	Birra Peroni Ind. Spa	Ed. L'Indipendente Srl
Mira Lanza Spa	Fiat auto Spa - Div. Lancia	Ed. Il Messaggero Spa
Fater Sas	Vincenzo Zucchi Spa	Agip Spa
BNL	ENEL	ENI

Publicis - FCB/ MAC



- **Anno di costituzione:** 1970
- **Sede principale:** via F. Turati 32 - 20121 Milano
tel. 02/6330.1 fax 02/6551870
- **Board di direzione:**

Presidente
Diego De Vargas Machuca (amministratore delegato)

Vice Presidenti
Francesco Belli
Horst Blachian
Stefano Del Frate
Fausto Giannotti
Vito Nuzzi

Direttore Creativo Esecutivo
Maurizio Badiani

Direttore Finanziario
Carlo Donzelli

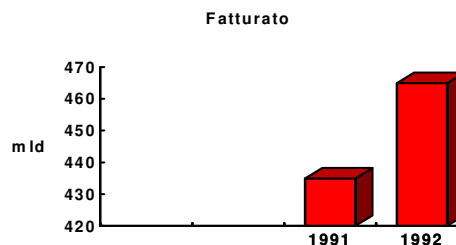
Direttore Media Gruppo
Piero Grua
- **Dipendenti :**

account	24%	produzione	12%
creativi	30%	amm. e person.	9%
mezzi	12%	altri	13%
TOTALE: 263 persone			
- **Accesso ai media (% fatturato):**

stampa	26,4%
televisione	67,8%
radio	3,4%
cinema	0,2%
affissioni	2,2%
- **Servizi integrati:** *Tramite le consociate*
Art Design
Optimedia
Solaris (direct marketing, PR, promotion)
- **Big spender:**

Agip Int.	Agip Petroli	Armani
Arrigoni	Artur Andrsen	Banca d'Italia
Bracco	Colgate Palmolive	De Agostini
Fininvest	Fujitsu	Garnier
Gruppo Il Sole-24 ore	ICE	Kraft General Foods
Lancôme Italia	L'Oréal	Mattel
Ministero della Sanità	Pavesi	RCS Rizzoli
Renault Italia	S.C.Johnson Wax	Telecom Italia
Vileda	Whirlpool	Kenzo
Tecnost - Gruppo Olivetti		

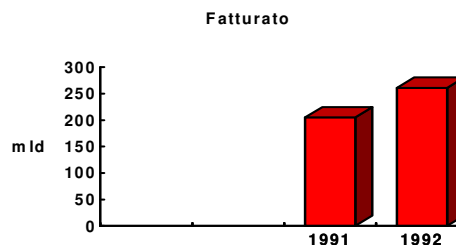
Mc Cann-Erickson Italiana



- **Anno di costituzione:** 1959
- **Sede principale:** via Meravigli 2 - 20123 Milano
tel. 02/85291 fax 02/879411
- **Altre sedi:** via E. Vittorini 129 - 00100 Roma
tel. 06/500991 fax 06/5022438
- **Board di direzione:**
 - Presidente*
Enrico R. Lehmann
 - Consigliere delegato*
Giuseppe Usuelli
 - Vice Presidenti*
Guido Araldi (dir. ricerche)
Franco Moretti (dir. creativo)
Milka Pogliani (dir. creativo)
 - Vice Direttore Generale*
Francesco Bisceglia
Willy Proto
 - Consigliere delegato Universal*
Michele Tarquini
 - Presidente Universal Media*
Giorgio Rossi
- **Dipendenti:** 282 persone
- **Servizi integrati:** *Tramite le consociate*
Universal (Milano)
McCann Recruiting (Milano)
MPA Promotion (Milano)
Universal Media (Milano)
- **Big spender:**

Alfa-Gevaert Spa	AIA Spa	Amplifon Spa
American Express	Bayer Italia Spa	Buitoni Spa
Black & Decker	Banca di Roma	Coca Cola Italia Srl
Compass Spa	CPC Italia Spa	Cable & Wirellesses
Fater Spa	Gillette Italy Spa	Hatù-Ico Spa
Levi Strauss Italia Spa	Martini & Rossi spa	McDonald's Franch. Co.
Nestlè italiana Spa	Ocean Spa	Piaggio Spa
Radio Studio 105 Srl	Sagit Spa	Saiwa Spa
UPS	Salumi Principe	Piero Guidi Srl
ENEL	Esso Italiana Spa	General Motors Italiana
Goodyear Italiana Spa	ICE	ISTAT
Johnson & Johnson Spa	Golden Lady	Lufthansa
Van Der Verd (Unil-It Spa)		

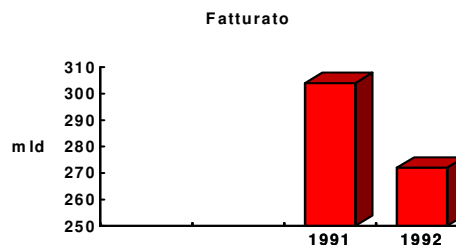
Milano & Grey Spa



- **Anno di costituzione:** 1964
- **Sede principale:** via Bertani 6 - 20154 Milano
tel. 02/349761 fax. 02/33104122
- **Board di direzione:**
 - Presidente*
Ugo Gatti
 - Consigliere delegato*
Fabrizio Feliciani
 - Vice Direttore Generale*
William Ghizzoni
Bianca Maccario
Ettore Pirocchi
- **Dipendenti:** 121 persone
- **Servizi integrati:** Direct marketing
Promozioni
Strategie di comunicazione e relazioni pubbliche
Media buying
- **Big spender:**

<ul style="list-style-type: none"> Agfa Gevaert Bassetti Bongrain Italia Ceramiche Ragno De Agostini - Rizzoli Ente Turistico del Marocco Nelsen - Procter & Gamble Corning Jet Tours Italia Motorola San Pellegrino Sinco Stefano Serapian Ponti Vick International - Prodotti per capelli - linea infant care 	<ul style="list-style-type: none"> Azione Aiuto Bayer Italia BP italiana Cirio/Bertolli/De Rica Dolma Mediolanum Playtex Italia Cottonord Marazzi Ceramiche RCS Rizzoli Periodici Seagram Italia Stafford Miller Ufficio Nazionale Turismo Indiano Warner Bros.
--	---

Saatchi & Saatchi Advertising



- **Anno di costituzione:** 1968
 - **Sede principale:** corso Monforte 52 - 20122 Milano
tel. 02/7571.1 fax 02/781195 - 96
 - **Altre sedi:** via Umberto Saba 11 - 00144 Roma
tel. 06/50293.1 fax 06/5020311 - 06
 - **Board di direzione:**

	<i>Presidente</i>	
	Roberto Lasagna	
	<i>Vice Presidente</i>	<i>Vice Direttore Generale</i>
	Maurizio D'Adda (dir. creativo)	Giampietro Vigorelli (dir. creativo)
	<i>Direttore Amministrativo</i>	<i>Direttore Mezzi</i>
	Carla Gregori	Giusi Miccichè
	<i>Direttore Generale Roma</i>	<i>Direttore Generale Milano</i>
	Paolo Ettore	Riccardo Lorenzini
	<i>Vice Direttore Generale Roma</i>	<i>Vice direttore Generale Milano</i>
	Jonathan Grundy	Fabrizio Caprara (new business)
	<i>Direttore Creativo Roma</i>	<i>Condirettore Creativo Roma</i>
	Guido Cornara	Luca Albanese
 - **Dipendenti:**

account	70	produzione	30
creativi	85	amministrazione	44
mezzi	31		
TOTALE: 260 persone			
 - **Accesso ai media (% fatturato):**

stampa	25%	affissioni	6%
televisione	66%	cinema	1%
radio	2%		
 - **Servizi integrati:** *Tramite le consociate*

Design Brief Srl	Promotion Brief Srl
Creative Brief Srl	Zenith The Media Brief Srl
Video Brief Srl	Information Brief Srl
 - **Big spender:**

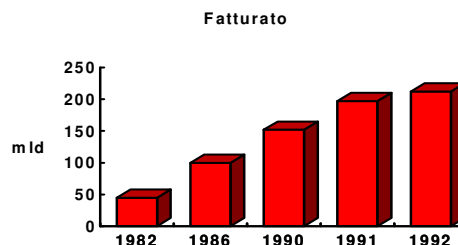
Alemagna	Allergan	Avis
CPC Knorr	Galbani	Gervais Danone
Industrie Poretti	Courvoisier	Reckitt & Colman
Boehringer Ingelheim	Renault Italia	Johnson & Johnson
Beecham Italia	Stanley Tools	Pirelli
Confcommercio	Curcio Ed.	Major League
- Marketing
- | | | |
|----------------|----------------------|-----------------|
| ENIT | Hilton International | Coop |
| Telemontecarlo | Ferrovie dello Stato | PRI |
| ISTAT | Greenpeace | British Airways |

Pubblicità e Progresso

WWF

Federal Express

Lintas:Milano



- **Anno di costituzione:** 1948
- **Sede principale:** via Pantano 26 - 20122 Milano
tel. 02/8572.1 fax 02/878778
- **Board di direzione:** *Presidente*
Dieter Lockemann (amministratore delegato)
Vice Direttore Generale
Pierre Lasisz (servizio clienti) *Direttore Creativo*
Alberto Linari (clienti e personale) Stefano De Filippi
Carlo Isnenghi (servizio clienti) Gerardo Pavone (esecutivo)
Direttore Planning Strategico *Direttore Sviluppo e Rel. Est.*
Marco Sorrentino Fabrizio Fornaroli
Direttore Amministrativo *Direttore Strategie Media*
Victor Taliana Paola Cassone
- **Dipendenti:**

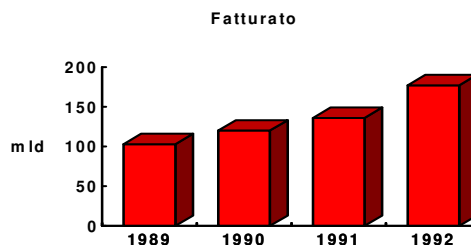
Management	2	amministrazione e pers.	12
creativi	29	media	9
servizio clienti	32	servizi generali	11
pianificazione strategica	6		
TOTALE:	101 persone		
- **Accesso ai media (% fatturato):**

stampa	20%	affissioni	1,5%
televisione	77%	cinema	1%
radio	0,5%		
- **Servizi integrati:**

<i>Spring</i>	<i>Lintas:Milano</i>
Sales Promotion-PR	Strategie di comunicazione
Promosponsorizzazioni	Sviluppo creativo
Direct marketing	Pianificazione strat. dei mezzi
Editoria di impresa	Coordinamento servizi
Eventi speciali	
<i>Lintas:Pharma</i>	<i>Initiative Media</i>
Div. Specializz. Prod. Spec.	Pianificazione ,acquisto e gestione mezzi
- **Big spender:**

Algida	Bauknecht	Bayer
Buckler	Calzificio Mura	Chefaro
Citizen	Coca-Cola Italia	Elida Gibbs
Fiat Selenia Lubrif.	Findus - Sagit	IBM Semea
Italmotomare	JVC	Lever
Mandarina Duck	Mercedes Benz Italia	Mercedes Benz Finanz.
Nestlè - Perugia	Prenatal	Saclà
Sterling Midy	Tefal	Van Den Bergh

Leo Burnett Italia Advertising



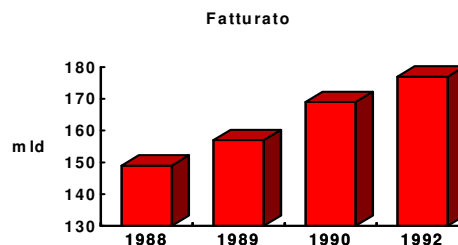
- **Anno di costituzione:** 1966
- **Sede principale:** via Fatebenefratelli 14 - 20121 Milano
tel. 02/6354.1 fax 02/29005229
- **Board di direzione:**

<i>Presidente</i> Alessio Fronzoni	
<i>Amministratore Delegato</i> Aldo Biasi	
<i>Vice Presidente</i> Nuccio Bordoni	<i>Direttore Finanziario</i> David Roberts
<i>Dir. Planning Strategico</i> Claudio Pavani	<i>Direttore Media</i> Ada Ferrari
<i>Dir. Business Development</i> Roberto Marini	<i>Client Service Director</i> Antonia Pomarici
- **Dipendenti:** 110 persone
- **Accesso ai media (% fatturato):**

stampa	30%
televisione	61%
radio	3%
affissioni	4%
cinema	1%
promotion	1%
- **Servizi integrati:** La Leo Burnett Italia non opera con aziende satelliti o collegate ma gestisce al proprio interno, in modo integrato, le varie discipline che si affiancano all'Advertising tradizionale.
- **Big spender:**

BASF Italia	Bema
Cathay Pacific	EniChem
Eurocos	Federchimica
Fiat Auto	F&P
Franco Rosso	Green Giant
Lindt	Kellogg
Kraft General Foods	Krups
Labatt/Moretti	Marangoni
Procter & Gamble	Seagram
Slam	Star
United Distillers Group	VèGè

DMB & B (D'arcy Masius Benton & Bowles)



- **Anno di costituzione:** 1986
- **Sede principale:** via Correggio 18 - 20149 Milano
tel. 02/46791 fax 02/4818633
- **Altre sedi:** viale di Val Fiorita 88 - 00144 Roma
tel. 06/5923438 fax 06/5912897
- **Board di direzione:**
 - Presidente*
Frederick W. Ray (amministratore delegato)
 - Direttore Creativo*
Raymond Gfeller
 - Direttore Finanziario*
Gemma Dagnino
 - Direttore Ricerche e media*
Alessandro Cortellazzo
 - Direttore Clienti*
Vittorio Costella
 - Direttore Sviluppo*
Franco Francescato
 - Direttore Strategico*
Sergio Mambelli
 - Direttori Creativi*
Guido Chiovato
Paola Napolitani
- **Servizi integrati:**

<i>DMB&B Direct</i>	<i>IMP Srl</i>
Direct Marketing	Promozione vendite
<i>Visibility</i>	
Comunicazione diffusa per il mondo del lavoro	
<i>Seci - MS&L</i>	<i>Mediaforce</i>
Relazioni Pubbliche	Centro media
<i>Gruppo Medicus Intercon</i>	
Comunicazione globale nel campo della salute	
- **Big spender:**

Albadoro Spa	Australian Tourist Comm.	Bistefani Spa
BMC	Carlo Erba OTC Srl	CONAD
Cirio/Bertolli/De Rica	CPC Italia Spa	Dolma Div. Mars
Dolma Div. Master Foods	Dolma Div. Petfoods	Esso Italiana Spa
Fiat Auto Spa	Guaber Spa	Istud
Italgel Spa	Italso Gruppo Ferruzzi	Iveco Spa
Morris Spa	Philips Spa	Qantas
Telefunken	Telespazio Spa	Sandys Spa

4. Il marketing delle agenzie

Allo scopo di chiarire il posizionamento e il ruolo della “funzione marketing” nelle agenzie di pubblicità, ci sembra opportuno descrivere brevemente le caratteristiche e le funzioni presenti al loro interno, precisando che indipendentemente dalle dimensioni è necessario che all’interno di una agenzia siano presenti tutti gli specialisti che devono contribuire alla nascita del prodotto “campagna pubblicitaria”.

◆ **Funzione account**

Prevede due grandi aree di intervento una interna e l’altra esterna all’agenzia. L’attività esterna è volta ad entrare in relazione col cliente, ad avvicinare i suoi obiettivi, la sua cultura e la sua struttura alle specificità professionali che operano nell’agenzia. L’account ha il compito di capire e comprendere i bisogni dell’azienda cliente; di conoscere i suoi prodotti e l’arena competitiva nella quale sono collocati in relazione agli obiettivi e alla strategia di marketing; di formulare obiettivi e strategie di comunicazione con il contributo degli altri specialisti. L’attività interna, invece, è volta al coordinamento, razionalizzazione e diffusione delle informazioni tra i membri del team. Quella dell’account è una vera e propria funzione di project leadership, cioè di controllo della corretta esecuzione dei progetti perpendicolarmente rispetto alla linea di responsabilità delle altre funzioni, nel senso che gli specialisti di ogni singola linea vengono coordinati su ogni cliente da un account responsabile del programma e della sua esecuzione. Oltre a ciò l’account ha anche la responsabilità di sovrintendere al corretto flusso di documenti amministrativi e di budget controllati.

◆ **Funzione creativa**

Funzione più tipica chiamata a continui sforzi di sintesi alla ricerca della originalità e innovazione. Cerca di percepire in anticipo ogni variazione nei gusti e nei modelli di riferimento dei gruppi sociali. Altro compito di questa funzione è la padronanza della tecnica e del potenziale comunicativo dei diversi mezzi: il linguaggio del cinema, della televisione, della grafica, della musica, della fotografia.

◆ Funzione media

Costituisce il ponte tra l'agenzia e i mezzi di comunicazione. Devono padroneggiare le tecniche di pianificazione, saper interpretare le ricerche sui mezzi, nonché possedere una grande capacità negoziale per trattare con i concessionari degli spazi pubblicitari. Recentemente (dalla metà degli anni ottanta) si è verificata la tendenza delle agenzie a scorporare questa funzione attraverso la costituzione dei Centri Media, che presentano una elevata specializzazione e che quindi sono degli interlocutori più efficaci.

◆ Funzione ricerche

E' il legame tra l'agenzia e il mercato. Pianifica, realizza e controlla le ricerche sul consumatore, sui suoi atteggiamenti e gusti, sulle tendenze in atto.

◆ Funzione produzione stampa

E' costituita da un gruppo di esperti nelle tecniche fotografiche, di selezione e di stampa. Devono interpretare correttamente l'idea creativa e curarne la trasformazione nel materiale definitivo (fotocolor, illustrazione, testo composto).

◆ Funzione produzione, cinema, TV e radio

Presiede ai rapporti tra le agenzie e le organizzazioni esterne utilizzate per la realizzazione di materiale filmato o di nastri magnetici che verranno consegnati alle stazioni televisive o radio per la messa in onda. Contatta, inoltre, le case di produzione e realizza i contratti.

◆ Il progress

Funzione importante in quanto di ausilio agli account nel curare lo svolgimento dei lavori, nello stabilire le priorità di esecuzione, nel derimere gli eventuali conflitti.

◆ Altre funzioni

Vi sono altre funzioni che pur non essendo coinvolte direttamente nel processo di preparazione di una campagna, sono indispensabili per il funzionamento della macchina agenzia. Si intende fare riferimento a funzioni quali l'Amministrazione, l'EDP, il Personale, i Servizi Generali, ecc.

Il marketing del settore pubblicitario si presenta caratterizzato da una dimensione trasversale rispetto a tutte le altre funzioni; piuttosto che all'accentramento delle competenze nell'ambito della direzione marketing, si tende alla diffusione capillare delle logiche di marketing, che devono essere presenti a tutti i livelli.

Nonostante la scarsa formalizzazione, l'impressione che abbiamo ricevuto è stata quella di un universo di aziende "marketing oriented", nelle quali il marketing risulta essere un orientamento strategico di fondo che permea l'intera azienda coinvolgendo uomini e mezzi.

Per quanto attiene alle specifiche modalità operative, è necessario distinguere tra il marketing posto in essere dalle agenzie di pubblicità e quello specifico delle associazioni centrali di categoria.

Nell'ambito delle agenzie di pubblicità esistono due specifici microsettori di intervento: il *new business* e lo *strategic planning department*.

Il **new business** è un'area di importanza strategica per le agenzie in quanto realizza il contatto anche fisico tra l'agenzia e i nuovi potenziali clienti. Le concrete modalità operative sono molteplici, ma tutte sono precedute da una attenta analisi del mercato di riferimento, del cliente potenziale e del suo prodotto. La tecnica maggiormente utilizzata è quella del *direct mailing*, che consiste nell'invio di una serie di lettere personalizzate (generalmente quattro su base annuale), attraverso le quali presentare le caratteristiche distintive dell'agenzia e stuzzicare la curiosità del potenziale cliente. Non si deve peraltro dimenticare che il codice di autodisciplina pubblicitaria impone una esclusiva merceologica, per cui ovviamente ogni agenzia si orienta per la ricerca di nuovi contatti esclusivamente nei settori nei quali non rappresenti già gli interessi di qualche altro produttore.

Altra modalità adottata è quella del contatto attraverso la presentazione di una ricerca di mercato esclusiva realizzata dall'agenzia. A tal proposito citiamo il caso della DMB&B che ha investito l'intero budget destinato al new business in una ricerca molto approfondita sulla percezione della leadership da parte dei consumatori. L'indagine, che ha riguardato 21 categorie merceologiche e 1.100 consumatori, è stata basata su una serie di interviste personali realizzate attraverso un questionario appositamente realizzato e costituito da circa 90 domande. Questa modalità operativa è ritenuta molto produttiva, in quanto si fa leva sulla

curiosità delle aziende clienti di apprendere qualcosa su se stessi; numerosi contatti sono realizzati e si prevede un follow up sulla leadership basato su 8 categorie merceologiche i cui risultati verranno proposti ad otto clienti potenziali precedentemente individuati.

Altra fonte di primo contatto sono, infine, le conoscenze personali, basate sull'emergere di quelle figure professionali senior precentemente analizzate.

Lo **strategic development department** invece, che risulta essere presente nella maggior parte delle agenzie esaminate, è uno specifico "ufficio" che si occupa prevalentemente della promozione, del consolidamento e della difesa dell'immagine dell'agenzia principalmente attraverso un'attenta politica di pubbliche relazioni e di capillare diffusione degli aspetti qualitativi e creativi del prodotto pubblicità. Assolutamente irrilevante è il ricorso a campagne pubblicitarie in senso stretto delle agenzie in quanto settore business to business, mentre abbastanza diffusa è la pubblicità su riviste specializzate. In ogni caso si tende a porre l'accento sulle competenze distintive, in particolare sulla creatività.

Le associazioni centrali di categoria svolgono una duplice funzione. Esse fungono da punto di riferimento e simbolo di status per le agenzie associate, nel senso che l'appartenenza ad una associazione garantisce il possesso di una serie di requisiti che sono condizione preliminare per l'ammissione. Esse, inoltre, pongono in essere una serie di programmi volti ad aumentare l'accettazione sociale e il prestigio del settore nel suo complesso. A tal proposito, concludendo, di particolare rilievo ci sembra l'iniziativa promossa dalla IAA (International Advertising Association), che ha ideato una campagna pubblicitaria in favore della pubblicità, sollecitando i propri associati ad operare in una direzione unitaria. I principali slogans di questa campagna sono:

- ♦...se far pubblicità per apparire è bene, farla per non sparire è ancora meglio...
- ♦...quando la pubblicità fa bene il suo lavoro milioni di persone mantengono il proprio...
- ♦...la pubblicità paga per te una buona parte di questo giornale e nessuno ti obbliga a leggerla...
- ♦...la pubblicità allarga la scelta e stringe i prezzi, perchè la pubblicità fa crescere la concorrenza...

Le motivazioni che hanno condotto all'ideazione della campagna sono gli stessi che animano l'associazione: promuovere e sostenere l'immagine della pubblicità e il suo ruolo. Questo obiettivo viene declinato in una serie di temi specifici affrontati nei vari soggetti in cui la campagna si articola, volti a spiegare ai consumatori ed agli imprenditori l'utilità della pubblicità. Il mezzo che ha consentito di realizzare un maggiore impatto è stato quello radiofonico; come sottofondo una marmellata sonora composta da sigle ed effetti speciali: uno speaker esprime la propria soddisfazione di fronte alla diminuzione della quantità delle interruzioni commerciali. Una riflessione più attenta lo porta però a valutare il contributo della pubblicità alle varie emittenti, per giungere alla considerazione finale che senza la pubblicità l'esistenza stessa di molte radio sarebbe messa in pericolo.

Per il mezzo televisivo si è optato per un soggetto diverso (in caso contrario il riferimento alle TV commerciali sarebbe stato troppo diretto): una sconsolata consumatrice si aggira tra gli scaffali vuoti di un negozio mentre una voce fuori campo spiega che la pubblicità aiuta a scegliere. La campagna è stata diffusa gratuitamente dai mezzi che si sono resi disponibili.

Glossario

- ⇒ **Centro media o media buying** - funzione di collegamento tra l'agenzia o il cliente e i mezzi di comunicazione
- ⇒ **Telemarketing** - attività pubblicitaria via telefono realizzata con apposite tecniche di approccio
- ⇒ **Big spender** - clienti con budget pubblicitari importanti (di solito multinazionali)
- ⇒ **Sevizio completo** - formula che identifica le agenzie in grado di realizzare campagne pubblicitarie completamente tramite strutture proprie
- ⇒ **Account** - funzione aziendale di interfaccia tra il cliente e l'agenzia
- ⇒ **Planning strategico** - funzione aziendale a livello direzionale il cui scopo è quello di realizzare la pianificazione delle attività di promozione dell'agenzia
- ⇒ **Creativo** - ideatore delle campagne
- ⇒ **Below the line** - insieme di attività che esulano dai tradizionali canali di contatto (ad es. direct marketing)
- ⇒ **New business** - attività promozionale dell'agenzia
- ⇒ **Direct mailing** - attività promozionale tramite posta (con appositi panel di consumatori)
- ⇒ **Direct marketing** - attività che sfrutta canali innovativi di contatto diretto con i clienti

Bibliografia

AAKER D.A., MYERS J.G. - *Management della pubblicità*, Franco Angeli, Milano, 1991

BRONDONI S.M. - *Le agenzie di pubblicità: evoluzione funzionale e problemi di gestione*, A. Giuffrè Ed.,
Milano, 1987

DEZZANI F. - *L'economia delle imprese di pubblicità*, A. Giuffrè Ed., Milano, 1978

ESPERANÇA J.P., KAY N. - (EVI WORKING PAPER N° 89/417) *Foreign direct investment and competition
in the advertising sector: the italian case*, European University Institute, Firenze

LUGLI G. - *Comunicazione e pubblicità*, Egea, Milano, 1993

CAMINOTTI R., SERGIO M. - *Italia multinazionale nei servizi*, Etaslibri, 1993

LEHMANN E.R. - *Come si realizza una campagna pubblicitaria*, Bridge Ed., Milano, 1991

AA: VV. - *Il futuro della pubblicità*, UPA (Utenti Pubbl. ass.), Milano, 1995




BRIGIDA F., FRANZIA L., DI VESME P.B. - *La pubblicità in Italia*, Lupetti & c., Milano 1993

MUTARELLI D. - *Le parole della pubblicità*, Pola Libri, Milano, 1981

GUIDO G. - *Marketing e distribuzione: strategie per l'Europa che cambia*, Congedo Ed., Lecce, 1990

LEVITT T. - The Globalization of markets, Harvard Business Review, Maggio - Giugno 1983

Appendice 1 *Riviste di settore*

 nome della rivista	 contenuti	 editore
Advertiser	comunicazione, marketing e media	Finedit Srl (MI)
Advertising Age	comunicazione, marketing e media	
Assap News	notiziario dell'associazione	Ass. It. Agenzie di Pubbl. a serv. completo
Campaign	cultura della comunicazione	
Campagne	cultura della comunicazione	Summa Ed. Srl
Comunicazione e Management		Solofim Srl (MI)
Comunicazione Pubblica	comunicazione istituzionale	Ass. Comunicaz. Pubblica e Istituzionale
Consulting		
Daily Media	news letter	
DM & C	direct marketing e comun. d'impresa	Ritman Srl (MI)
GDO	grande distribuzione organizzata	
Global	com. televisiva, marketing e media	Media Key Srl (MI)
Il Millimetro	comunicazione multimediale	St. Pouls Int. Spa
Largo Consumo	marketing	
Media Focus	comunicazione multimediale	NTC Publications (London)
Media Forecast	comunicazione multimediale	NTC Publications (London)
Media Forum	comunicazione globale, media	Edilforum Srl (MI)
Media Italia	pubblicità, marketing e media	Pubblicità Italia
Media Key	comunicazione, marketing e media	Media Key Srl (MI)
Promotion		Radicchi Ed.

Pubblicità domani	comunicazione pubblicitaria	Nim Srl (MI)
Pubblicità Italia	news letters	Pubblicità Italia
Pubblico	pubblicità, marketing e comunicazione	Nim Srl (MI)
Pubblico Today	news letters	Nim Srl (MI)
Qualità		
Strategia	Comunicazione pubblicitaria	Macleon Hunter Srl
TV Key	Com. televisiva, marketing e media	Media Key Srl (MI)
Verdi Consumi		

Appendice 2 Le associazioni di categoria

Si debbono innanzitutto distinguere associazioni di “strutture”, formate da agenzie, ed associazioni di tecnici, formate da persone o da piccoli studi grafici. Nell’ambito delle prime le più rappresentative in Italia sono la AssAP (58 agenzie, tutte a servizio completo), la OTEP (167 agenzie), e la AIPAS (120 piccoli studi pubblicitari). Nell’ambito delle seconde vi è innanzitutto la TP (tecnici pubblicitari), e poi le associazioni di piccole categorie operanti nel settore della comunicazione, come ad esempio la FERPI (Operatori in Pubbliche Relazioni), o la Art Director Club (Creativi). Entrambe le categorie di associazioni svolgono un ruolo primario nell’ambito dell’economia del settore, sia perchè si fanno carico delle istanze dei propri associati e le rappresentano nelle sedi istituzionali opportune, e sia perchè forniscono una forma di “certificazione al cliente”, il quale viene garantito dagli standard minimi di ingresso che le categorie stesse si danno. Inoltre, come ci ha ricordato il direttore generale della OTEP, spesso le associazioni forniscono una serie di convenzioni o erogano una serie di servizi a favore delle associate, quando non si spingono addirittura a lanciare, in casi particolari, campagne pubblicitarie a favore del settore nella sua globalità.

Per offrire un quadro il più completo possibile abbiamo ritenuto opportuno elencare innanzitutto le più importanti associazioni a livello italiano secondo la distinzione sopraesposta.

di strutture

di persone

ASSAP (Ass. Italiana delle Agenzie di Pubblicità a servizio completo)	TP (Ass. dei Tecnici Pubblicitari)
OTEP (Ass. Imprese Italiane di Pubblicità e Comunicazione)	FERPI (pubbliche relazioni)
AIPAS	Art Director Club (creativi)
	UPA (Utenti Pubblicità Associati)
	UTEPA (non solo presone)

Fonte: nostra elaborazione

A livello internazionale esistono inoltre molte altre associazioni che spesso si rendono promotori di vere e proprie campagne in favore della pubblicità. In particolare quelle più importanti sono:

- European Association of Advertising Agencies
- International Advertising Association

Oltre alle associazioni già viste, ve ne sono altre di minor importanza operativa, che comunque svolgono un ruolo importante nell'ambito pubblicitario, come ANIPA, RAL, ADICO, ACPI, AIAP, Club C³ (che riunisce chi fa comunicazione), ecc.

Infine vi è poi anche una serie di associazioni di operatori in specifiche attività connesse con il campo della comunicazione, come ad esempio la ASP (sales promotion), ASSODIRECT (direct marketing), ecc.

Appendice 3 Fiere e premi del settore

Lungi dall'essere esaustivo, questo elenco di manifestazioni a livello italiano ed internazionale si propone di fornire un quadro di riferimento degli eventi più importanti in tale ambito. La difficoltà di fornire un'analisi più approfondita delle fiere e dei premi nel settore pubblicitario è derivata in parte dal tempo limitato in cui è stata realizzata questa ricerca, ed in parte dall'enorme numero di manifestazioni di "contorno" in cui la pubblicità esprime appieno tutte le sue potenzialità.

Fiere

- Comunicare e Comunicare (Fiera del Levante, Bari 2-3 marzo)
- COM-PA Comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni (Fiera di Bologna 8-10 settembre)
- Promotion (Centro Congressi Milanofiori, 26-28 aprile)
- Supermarketing (Fiera di Rimini, 7-10 aprile)

Premi

- Agenzia dell'anno
- Art Directors Club
- Clio Awards
- Epica - Europe's Premier Creative Awards
- Eurobest
- Festival ANIPA
- Festival del Film Pubblicitario italiano
- Festival Internazionale del film pubblicitario, Cannes
- Grand Prix Pubblicità Italia
- Grolle d'Oro Saint Vincent
- Hollywood Radio and TV Society

- International Advertising Festival of New York
- International Film & Festival of New York
- Key Award (migliori campagne televisive)
- London International Advertising Awards
- Media Key Award
- Mobius Award
- Montreaux Award
- Premio Mario Bellavista
- Print Italia (miglior campagna stampa)
- Pubblicità & Successo
- Radiofestival (migliori comunicati radio), organizzato dalla Sipra
- Spot Italia
- Targa d'Oro della Pubblicità

Indice

1. Introduzione	2
2. Il quadro di riferimento normativo del settore	4
3. Il Mercato della comunicazione commerciale	9
3.1 La struttura del mercato italiano	11
3.2 Tendenze e prospettive di sviluppo	18
3.3 La struttura organizzativa di una agenzia di pubblicità.....	19
3.4 Le principali agenzie operanti in Italia	20
Armando Testa Spa	22
Publicis - FCB/ MAC	23
Mc Cann-Erickson Italiana	24
J.Walter Thompson Italia	25
Milano & Grey Spa	26
Saatchi & Saatchi Advertising	27
Lintas:Milano	29
Leo Burnett Italia Advertising	31
DMB & B (D'arcy Masius Benton & Bowles).....	32
4. Il marketing delle agenzie	33
Funzione account	33
Funzione creativa.....	33
Funzione media.....	34
Funzione ricerche	34
Funzione produzione stampa	34
Funzione produzione, cinema, TV e radio.....	34
Il progress	34
Altre funzioni.....	34
Glossario	38
Bibliografia	39
Appendice 1. Riviste di settore	40
Appendice 2. Le associazioni di categoria	42
Appendice 3. Fiere e premi del settore.....	44