



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

L'Evoluzione del marketing nell'era digitale  
e gli impatti sull'attenzione del consumatore:  
l'importanza del contenuto

**Relatrice**

Prof.ssa Francesca Checchinato

**Correlatore**

Dott. Gianni Panciera

**Laureanda**

Caterina Saccavini

873114

**Anno Accademico**

2023 / 2024



# Indice

Introduzione .....	4
Capitolo 1 – Dal tradizionale al digitale .....	8
1.1 La connettività.....	10
1.2. L'evoluzione del ruolo del consumatore.....	12
1.3. Customer Journey.....	14
1.3.1. Un nuovo modello decisionale.....	17
1.3.2. Paradosso n. 1: Interazione online / Interazione offline .....	22
Capitolo 2 - L'attenzione del consumatore .....	27
2.1. Paradosso n. 2: il cliente informato/ il cliente distratto .....	27
2.2. FOMO: la paura di essere tagliati fuori .....	30
2.3. Google Micro-Moments.....	32
2.4. Definire il proprio pubblico .....	34
2.4.1. Creare una Buyer personas.....	35
2.5. Come raggiungere il target .....	37
2.6. L'efficacia delle diverse forme pubblicitarie.....	46
2.6.1. Misurare l'efficacia delle campagne pubblicitarie offline .....	47
2.6.2. Misurare l'efficacia delle campagne pubblicitarie online .....	54
2.7. The Attention Game.....	61
Capitolo 3 - Geox Case .....	66
3.1. Geox .....	67
3.1.1. Mission di Geox .....	68
3.1.2. Brand Positioning di Geox .....	69
3.2. Segmenti di mercato e Customer personas.....	71
3.3. Il nuovo capitolo di Geox.....	76

3.3.1. Brand Ambassador .....	77
3.4. Penélope Cruz for Geox .....	80
3.5. Go to market .....	82
3.5.1. Media Plan.....	84
3.5.2. Campagna TV .....	85
3.5.3. Campagna Video e Online.....	88
3.5.4. Social media .....	91
3.6. I risultati .....	93
Conclusioni.....	95
Sitografia e Bibliografia .....	100

## Introduzione

La costante connessione, l'aumento del ritmo della vita e la conseguente diminuzione del tempo a disposizione per compiere le scelte d'acquisto, hanno contribuito a ridefinire il ruolo del consumatore. Nel corso degli anni, sono cambiati i suoi comportamenti, i suoi bisogni ed è cambiato anche il rapporto che instaura con i brand. In prima analisi, si andrà a considerare l'evoluzione della figura del consumatore e del suo ruolo: a partire dal processo di consumo tipico della produzione di massa, in cui il consumatore viene considerato un soggetto passivo, fino ad arrivare all'epoca postmoderna in cui il consumatore acquisisce un ruolo sempre più attivo nelle scelte strategiche dell'impresa.

Il consumatore odierno gode di un potere senza precedenti, potere dato dalla crescente accessibilità all'informazione, alla tecnologia e all'interconnessione globale. È così divenuto più esigente, selettivo, informato, competente e infedele alla marca; sta cambiando pelle, in cerca di esperienze più che prodotti, di emozioni e sensazioni più che valori d'uso (G. Fabris, 2009).

Al contempo il consumatore è fortemente indeciso; si trova a navigare tra una quantità di scelte troppo vasta per essere valutata interamente ed è costantemente esposto a messaggi pubblicitari da parte dei brand che cercano di persuaderlo ad acquistare la propria offerta. In un mondo con *infinte possibilità di scelta, milioni di brand e mille modi per fare una cosa* le persone sono alla ricerca di un consiglio, di qualcuno che li guidi nel processo di acquisto. Da qui l'evolversi e l'affermarsi di figure come testimonial, influencer e brand ambassador.

Sempre connesso al mondo online, il consumatore moderno ha la possibilità di relazionarsi non solo con altri consumatori, ma anche con i brand stessi. Tuttavia, questa *connettività* porta con sé un'ansia crescente, la cosiddetta "*FOMO*" (*Fear of Missing Out*), ossia la *paura di perdersi qualcosa di importante* che succede nel mondo online mentre si vive la realtà offline.

Nel primo e nel secondo capitolo viene discussa la figura del consumatore moderno, sempre più informato ma, allo stesso tempo, sempre più distratto. Questa situazione richiede alle aziende di trovare modi innovativi per catturare e mantenere l'attenzione dei consumatori in un mondo saturo di advertisement.

L'ultimo capitolo esamina il caso Geox. La campagna Fall Winter 2023 offre un'interessante prospettiva su come un brand consolidato abbia raggiunto obiettivi di consapevolezza e considerazione del target focalizzandosi sul rinnovamento del contenuto per far leva sull'attenzione dei consumatori.





## Capitolo 1 – Dal tradizionale al digitale

Il marketing tradizionale può essere definito come il processo di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo delle decisioni riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la comunicazione al fine di creare scambi che consentono di raggiungere gli obiettivi di individui e organizzazioni (AMA, American Marketing Association). La comunicazione tradizionale impiega media offline come televisione, radio, giornali e affissioni. Caratterizzati da un limitato coinvolgimento del pubblico target, questi strumenti seguono un modello di comunicazione unidirezionale, noto come *one to many*, in cui l'azienda crea e plasma il messaggio verso diversi destinatari, ovvero i consumatori.

Il processo di digitalizzazione sta rivoluzionando profondamente questo paradigma della comunicazione. L'architettura delle relazioni sta evolvendo dal modello lineare del marketing tradizionale a uno reticolare.

Questo cambiamento comporta la coesistenza di approcci tradizionali, come la produzione, la trasmissione e la fruizione di contenuti *push*, insieme a nuove logiche *pull* e collaborative, grazie all'alto livello di interattività offerto dai media digitali (Kartajaya, 2019). Da un approccio *tell and sell* del marketing tradizionale, si sta abbracciando un modello *experience and engagement*. In passato venivano proposti al pubblico messaggi pubblicitari incentrati sul raccontare l'immagine del brand e le performance dei prodotti con lo scopo di portare i potenziali consumatori all'acquisto; oggi l'obiettivo ultimo dei brand è creare una relazione con i consumatori.

In questa rivoluzione, la variabile tecnologica rappresenta il principale driver di cambiamento della comunicazione. Rete digitale, Internet, Web 2.0, social media e smartphone rappresentano un forte elemento di discontinuità, *la rivoluzione nella rivoluzione*. Internet viene oggi considerato un *super-media*, un *medium orizzontale*, dove tutti i media convergono e al quale tutti abbiamo accesso. Il sociologo Giampaolo Fabris individua proprio la diffusa accessibilità alla tecnologia e all'informazione come elemento qualificante di tale rivoluzione digitale. Ciò ha notevolmente amplificato l'empowerment e la nuova

discrezionalità del consumatore, il quale non ricopre più un ruolo passivo, bensì un ruolo attivo e dinamico nei confronti del brand. Il consumatore moderno viene infatti definito un *consumAttore*; un *autentico protagonista delle decisioni di acquisto* (G. Fabris, 2009). Si tratta di un consumatore che sta cambiando pelle, sta passando da un'attenzione centrata sulla soddisfazione dei propri bisogni a una maggiore focalizzazione sui propri desideri. È un consumatore *eclettico*, che *segue lo slalom e utilizza lo skate per muoversi e districarsi nel mondo delle merci, un mondo di percorsi sempre più flessibili e variegati rispetto a quelli tradizionalmente lineari* (Fabris, 2009).

## 1.1 La connettività

La connettività ha innescato una delle trasformazioni più significative nella storia del marketing (Aaker, 2007). Questo fenomeno ha stimolato una revisione profonda delle teorie e dei presupposti che in passato si consideravano inalterabili riguardo al cliente, al prodotto e alla gestione del brand (Aaker, 2007). Con il marketing 4.0, il costo delle interazioni tra imprese, dipendenti, partner, concorrenti e consumatori è diminuito rapidamente, abbattendo contestualmente le barriere all'ingresso in diversi settori di mercato, stravolgendone le regole competitive. Numerosi sono i casi di aziende di successo che, nonostante la solidità della propria proposta, si sono dimostrate incapaci di adattarsi a una trasformazione di tale portata: Netflix ha segnato la fine dell'era dei videonoleggi; Amazon, con la sua vasta gamma di prodotti, ha messo a dura prova i negozi *brick and mortar*; Spotify e Apple Music hanno rivoluzionato il panorama della distribuzione musicale.

La connettività ha ridefinito le interazioni tra organizzazioni, competitors e consumatori. Questo rappresenta un valore strategico sempre più significativo e rilevante per le aziende, poiché sta ridefinendo il modo in cui le organizzazioni si relazionano con i competitors e i consumatori. *La concorrenza non è più un gioco a somma zero* (Kotler, 2017). Il successo di un'azienda non presuppone automaticamente l'insuccesso di un'altra. Kotler suggerisce la possibilità per le aziende di creare valore collaborando con gli altri attori del mercato. La connettività accelera le dinamiche di mercato fino al punto in cui per un'azienda risulta impossibile rimanere isolata e operare esclusivamente con le proprie risorse interne.

Situazione analoga è quella in cui si trova il consumatore moderno: in passato le preferenze personali giocavano un ruolo predominante nelle decisioni d'acquisto, in un mondo connesso come quello odierno, il conformismo sociale assume invece un ruolo centrale. I consumatori sono sempre più influenzati dall'opinione altrui, condividono le proprie esperienze e scrivono recensioni in rete. Nel loro insieme, i consumatori dipingono un ritratto delle aziende (Kotler, 2017), spesso molto diverso dall'immagine che aziende e brand vorrebbero trasmettere.

Oggi la connettività permea il nostro vivere quotidiano: il 68.0% della popolazione mondiale possiede uno smartphone (We Are Social, 2023), il 59,4% utilizza

attivamente i social media e in media gli user trascorrono 2,5 ore comunicando sui social network (TikTok ha registrato il più alto utilizzo medio mensile per utente durante il 2022. Gli utenti dell'app hanno trascorso in media 23 ore al mese tra gennaio e dicembre dello stesso anno sulla piattaforma) (Statista, Dixon, 2023).

Queste numeriche evidenziano come la connettività abbia profondamente stravolto il modo con cui i consumatori comunicano e di conseguenza vengono influenzati dagli stimoli esterni.

Lo smartphone è diventato il nostro *personal shopper assistant* a cui possiamo porre qualsiasi questione, domanda e dubbio riguardo a un prodotto o un brand, in qualsiasi momento, ovunque noi siamo. Secondo i dati raccolti da Google, 8 consumatori su 10 svolgono ricerche online prima di acquistare un prodotto, comparando i prezzi e le caratteristiche che contraddistinguono le diverse offerte. Perciò le aziende, per competere sul mercato, devono avere una forte presenza online, far parlare di sé tra le community di consumatori e instaurare una relazione forte e duratura con i consumatori. Questa, secondo Kotler, è la chiave per raggiungere il successo nel mercato moderno: non più solo un luogo di scambio di beni, bensì uno spazio di comunicazione. Si tratta di una comunicazione bidirezionale tra impresa e consumatori, e viceversa, che richiede un'orchestrazione accurata per garantirne l'efficacia.

In realtà questo approccio al marketing non è qualcosa di nuovo, si era iniziato a parlare di "relazione con il cliente" già a partire dagli anni Settanta con quello che era stato definito *Marketing Relazionale*. Come affermò Goethe "ciò che è intelligente è già stato pensato, occorre solo ripensarlo di nuovo". L'uomo è per natura un essere sociale che si muove in un ambiente culturalmente trasmesso (Aristotele, Poli-tica), la tecnologia è lo strumento che facilita tale socialità, abbattendo la distanza spaziale e la barriera temporale. Questa connessione globale ha trasformato le interazioni sociali, ha aperto nuove frontiere per la comunicazione e l'accesso all'informazione.

## 1.2. L'evoluzione del ruolo del consumatore

La costante connessione, l'aumento del ritmo della vita e la conseguente diminuzione del tempo a disposizione, hanno contribuito a ridefinire il ruolo del consumatore. Nel corso degli anni, sono cambiati i suoi comportamenti, i suoi bisogni ed è cambiato anche il rapporto che instaura con i brand.

I consumatori odierni godono di un potere senza precedenti, potere dato dalla crescente accessibilità all'informazione, alla tecnologia e all'interconnessione globale. Il consumatore è divenuto più esigente, selettivo, autonomo, competente, pragmatico, proattivo e infedele alla marca; sta cambiando pelle, in cerca di esperienze più che prodotti, di emozioni e sensazioni più che valori d'uso (Fabris, 2009). Nel mercato postmoderno si scambiano e si consumano simboli, più che beni, questo mutamento si traduce nel progressivo superamento del commercio di merce a favore del commercio di significati e messaggi (Semprini, 2003). Ci troviamo in una realtà fluida, dove i prodotti si dematerializzano e i desideri diventano centrali, poiché i bisogni fondamentali sono ormai soddisfatti: un fenomeno molto più *etereo, volubile e sfuggente* (Fabris, 2003).

Diventa sempre più evidente come il consumatore non ricerca nei prodotti semplicemente il possesso o il consumo di questi (Miller, 1997), piuttosto ambisce a stabilire una connessione emotiva e percettiva con i prodotti, cercando di vivere un'*esperienza di consumo* autentica (Semprini, 2003). I beni cedono il passo a significati, messaggi e percezioni che vengono costruiti e attribuiti attraverso il sistema pubblicitario (Semprini, 2003). Il consumatore moderno non si focalizza più esclusivamente sulle componenti tangibili e di utilità dei prodotti, la sua ricerca è invece orientata verso esperienze coinvolgenti, emozioni e sensazioni.

Il consumatore viene definito *sensation seeker* (Zuckerman, 2015): un soggetto non più attratto da un'offerta "a taglia unica" e standardizzata; ricerca invece un'offerta customizzata e personalizzata che risponde alle sue esigenze e valori. Il consumo è diventato una vera e propria forma di linguaggio, manifestazione del proprio essere; perciò, i consumatori sono sempre più lontani da quella visione del consumo come "acquisizione bulimica" e irrazionale che caratterizzò

invece l'epoca passata (Fabris, 2009). Oggi il consumo evolve in simbolo e linguaggio sociale, mezzo per comunicare sé stessi, i propri valori e stili di vita. Lo stile di consumo è quindi strettamente connesso allo stile di vita delle persone, ne rappresenta la manifestazione più tangibile, evidente e concreta.

Esempio lampante è la comunicazione delle case automobilistiche: da una comunicazione incentrata su dati tecnici, prestazioni di guida e caratteristiche meccaniche si è ora passati all'esperienza dell'utente e alle sue emozioni connesse all'atto di possedere e guidare il veicolo. Oggi le campagne pubblicitarie mettono in risalto le avventure di vita, le storie personali e le emozioni legate all'auto. Si tratta di creare un legame emotivo tra il consumatore e l'auto, andando oltre le specifiche tecniche.

La continua ricerca di esperienze e la sete di novità, ha reso i consumatori sempre più infedeli ai brand (Fabris, 2009). Come definito da Zuckerman, il consumatore è un sensation seeker, la sua mente è intrinsecamente orientata all'esplorazione e alla curiosità; ciò lo spinge a ricercare costantemente stimoli nuovi e diversi.

Oggi i consumatori sono in grado di effettuare ricerche dettagliate, confrontare prodotti e leggere recensioni prima di prendere decisioni d'acquisto. Hanno accesso a una fitta rete di informazioni sui prodotti e servizi che intendono acquistare, il che li rende consumatori istruiti ed esigenti.

### 1.3. Customer Journey

I consumatori moderni sono sempre più connessi, ma hanno meno tempo per conoscere e valutare i brand. Il ritmo della vita accelera e la capacità di attenzione cala. I consumatori sono continuamente esposti a stimoli, attraverso una pluralità di canali online e offline (Kahneman, 2012). Molto spesso le aziende confezionano dei messaggi promozionali perfetti per rappresentare la realtà; perciò, i consumatori molto spesso ignorano tali messaggi e chiedono consiglio alle fonti che ritengono più affidabili: la comunità sociale (Kotler, 2017). Negli anni '60, un cittadino americano era sottoposto a circa 1600 messaggi promozionali al giorno, oggi sono più di 5 mila. I marchi dovrebbero riconoscere che un aumento nella quantità di messaggi pubblicitari o di interazioni con il pubblico non sempre si traduce automaticamente in un maggiore impatto su di esso. In alcune occasioni, una singola esperienza positiva da parte del consumatore può essere sufficiente per instaurare una relazione di fidelizzazione. A questo scopo, le imprese devono tracciare il percorso che un consumatore compie nel processo di acquisto partendo dalla consapevolezza di un bisogno fino alla soddisfazione di quest'ultimo attraverso l'acquisto di un prodotto o di un servizio. Tuttavia, per una comprensione più completa, è più accurato considerare questo percorso come il risultato di un processo relazionale che si sviluppa tra il cliente, il marchio e il settore di appartenenza. È, in sostanza, la narrazione dell'evoluzione di questo legame bidirezionale tra le due parti (Kotler, 2017).

Il concetto di *Customer Journey* si fonde in modo evidente con l'idea di coerenza dei touchpoints, in cui il principale obiettivo è quello di intercettare e coinvolgere il consumatore attraverso vari canali, punti di contatto e fasi di acquisto. I touchpoint (che possono essere sia fisici che virtuali) rappresentano infatti le tappe fondamentali di questo viaggio, e il passaggio da un canale all'altro gioca un ruolo significativo nella creazione e gestione delle relazioni con i clienti. Per un'azienda, la comprensione dettagliata delle fasi del percorso è di importanza cruciale per vari aspetti, soprattutto per una corretta pianificazione strategica e operativa delle attività aziendali.

Fino a qualche tempo fa, almeno prima della capillare diffusione di Internet, dei dispositivi mobili e delle strategie di vendita omnicannale, la letteratura descriveva questo processo d'acquisto in modo relativamente semplice e lineare. Individuava cinque fasi: *aware*, *appeal*, *ask*, *act* e *advocate*. Questo modello introdotto da Derek Rucker proponeva una reinterpretazione del tradizionale sistema AIDA (attenzione, interesse, desiderio e azione) tuttavia, risulta essere una rappresentazione ancora troppo lineare del processo di acquisto del consumatore. Identifica la figura del *funnel* come rappresentazione esemplificativa della customer journey: nel percorso ad *imbuto* il numero dei marchi diminuisce progressivamente tra una fase e quella successiva. Il numero di brand che le persone raccomandano è inferiore rispetto a quelli che effettivamente acquistano, e a sua volta, questo numero è inferiore ai marchi che conoscono. Analogamente, anche il numero di consumatori diminuisce: chi apprezza un brand deve prima averlo conosciuto, chi lo acquista lo deve prima averlo apprezzato, e così via (Fig. 1).

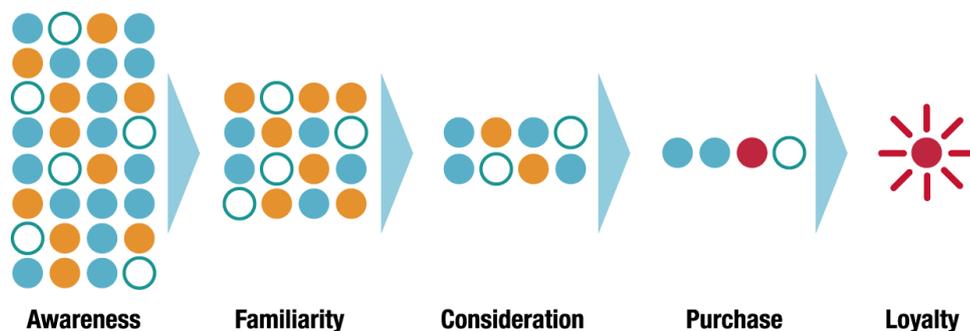


Figure 1 - The customer journey; Fonte: McKinsey Quarterly

Il viaggio dei consumatori rappresentato da Derek Rucker, il cosiddetto modello delle *cinque A*, prevede che in una prima fase – *aware* – i clienti siano passivamente esposti a un'ampia gamma di marchi attraverso esperienze passate, comunicazioni di marketing e suggerimenti di altre persone. In questa fase il consumatore diventa quindi consapevole dell'esistenza del brand e dei suoi prodotti e si sentirà attratto da un numero limitato di questi (fase *appel*). Spinti dalla curiosità, i consumatori compiono ricerche su questi marchi, chiedendo maggiori informazioni ad amici e familiari, leggendo recensioni in rete, confrontando i diversi prodotti offerti sul mercato e i relativi prezzi. Questa è la

fase *ask*. In questo momento della customer journey, il viaggio del cliente si trasforma da individuale a sociale (Kotler, 2017): le decisioni d'acquisto sono il risultato delle informazioni acquisite attraverso conversazioni avute con altre persone. Successivamente, se i consumatori vengono persuasi dalle informazioni raccolte, decidono di agire e acquistare il prodotto (*act*). Se l'esperienza post-vendita e di consumo del bene sono positive e di valore, i consumatori possono maturare un forte senso di lealtà nei confronti del brand, che si riflette nella *retention*, ovvero nel riacquisto e nella raccomandazione del brand ad altri (*advocate*).

Il modello introdotto da Rucker, presuppone che i consumatori prendano decisioni in modo razionale e informato. La psicologia comportamentale ha fortemente contestato questo assunto dell'economia classica, mettendo in dubbio se gli esseri umani effettivamente adottino decisioni in modo razionale, con l'obiettivo di massimizzare il proprio benessere in base alle informazioni a loro disposizione.

Gerald Zaltman osservò come almeno il 95% dei processi cognitivi avviene al di sotto della soglia di consapevolezza, nella zona oscura del cervello, non più del 5% di essi avviene invece nella coscienza di ordine elevato.

Questa teoria venne poi sostenuta anche da Daniel Kahneman, premio Nobel per l'economia nel 2002. Egli mostrò come le tendenze umane fossero più inclini all'irrazionalità e ai cosiddetti *bias cognitivi*, introdusse così la Teoria del Prospetto il concetto del *Sistema 1 e Sistema 2 del pensiero* (Maxton, Wormald, 2004). Gran parte del pensiero umano è analitico e veloce, spesso influenzato da emozioni e pregiudizi - Sistema 1. Questo sistema è rapido nell'elaborazione delle informazioni, ma può essere soggetto a errori e distorsioni causati dai bias cognitivi. Al contrario, il Sistema 2 rappresenta il pensiero riflessivo, razionale e controllato. La connessione tra i due sistemi è evidente in molte situazioni. Ad esempio, quando incontriamo una situazione ambigua o incerta, il Sistema 1 potrebbe fornirci una risposta immediata basata su pregiudizi o istinti, mentre il Sistema 2 può intervenire successivamente per una revisione più ponderata. Uno degli aspetti chiave della teoria è la rilevanza pratica di questi sistemi nel contesto

decisionale quotidiano. Comprendere come il pensiero veloce può portare a giudizi soggettivi e decisioni impulsive, mentre il pensiero lento può portare a una riflessione più accurata, può aiutare i brand a costruire una proposta di valore più rilevante per il proprio target.

Nel contesto della customer journey, questo assunto suggerisce che i consumatori possono passare attraverso fasi di decisioni rapide e intuitive, così come fasi più riflessive e ponderate.

### 1.3.1. Un nuovo modello decisionale

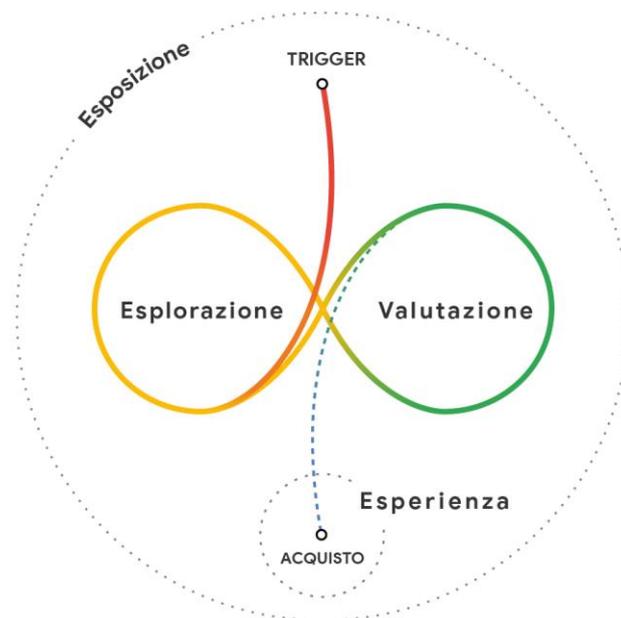
Oggi il processo di acquisto è diventato notevolmente più complesso e articolato. La molteplicità degli strumenti e dei touchpoint si intrecciano e si sovrappongono costantemente. Ad esempio, pensiamo all'utente che perfeziona l'acquisto in un negozio fisico dopo aver effettuato la propria selezione online, o viceversa. Allo stesso modo, consideriamo i modelli *click & collect*, per cui l'ordine viene effettuato online ma il ritiro avviene in un punto vendita fisico. È evidente che l'integrazione tra i touchpoint fisici e digitali si presenta come un insieme unitario, estremamente complesso.

La pandemia di COVID-19 ha accelerato la transizione verso gli acquisti online e la ricerca sul Web a livello globale, ed è diventato essenziale per i brand cercare di comprendere il percorso dei consumatori verso l'acquisto in termini di strategia. La sfida principale consiste nel capire come i consumatori prendono decisioni in un ambiente online caratterizzato da una varietà di opzioni e un flusso inesauribile di informazioni a loro disposizione. Da un lato, oggi è possibile accedere a una vasta gamma di prodotti, servizi e informazioni correlate, dall'altro emerge la sfida di orientarsi in questo vasto mare di informazioni. Questo può condurre a un fenomeno noto come *sovraccarico decisionale*, in cui

le molteplici opzioni di scelta, tutte altrettanto valide, possono generare una forte demotivazione nel soggetto per prendere una decisione e una bassa soddisfazione successiva per la scelta effettuata (Thaler). Il consumatore risulta sempre più insoddisfatto e alla ricerca di un prodotto o servizio che soddisfi al meglio i propri desideri. Uno studio ha esaminato le reazioni dei clienti in un supermercato mentre sceglievano tra varie opzioni di prodotti. Le conclusioni mostrano che all'aumentare delle opzioni disponibili, l'entusiasmo all'acquisto diminuisce progressivamente. Inoltre, quando l'acquisto viene effettuato, c'è una minore soddisfazione per la scelta fatta (Iyengar, Lepper, 2000).

Tra l'impulso iniziale e l'atto dell'acquisto, si colloca un momento centrale in cui i consumatori si trovano in uno stato di confusione, disorientamento e sopraffazione a causa dell'abbondanza di informazioni. Le persone cercano informazioni relative ai prodotti e ai brand all'interno di una categoria e successivamente valutano tutte le opzioni a loro disposizione. Questa fase è caratterizzata da due schemi mentali distinti che si manifestano nel cosiddetto *messy middle* del percorso d'acquisto: l'esplorazione (un'attività di espansione) e la valutazione (un'attività di riduzione). Il *messy middle* rappresenta il recente approccio allo studio del percorso d'acquisto del cliente, elaborato dai ricercatori Google Alistair Rennie e Jonny Protheroe. Questo approccio si caratterizza per la sua natura non lineare, e il suo nome, *messy middle*, allude a un contesto in cui l'elemento predominante è l'incertezza, composto da connessioni, pubblicità, ricerche, un'abbondanza di informazioni e infinite opzioni decisionali. Tra i due estremi, *trigger* e *acquisto*, si manifesta il caos in cui i consumatori navigano tra l'esplorazione e la valutazione di tutte le alternative a loro disposizione, prima di giungere all'effettivo acquisto. Con esposizione non si fa riferimento ad una fase del processo di acquisizione, ma al contesto in cui il consumatore si muove ancor prima di iniziare il percorso. È esposizione la consapevolezza dell'acquirente su marchi, prodotti, categorie; è esposizione la somma di pubblicità che trattano lo stesso argomento, le notizie che arrivano attraverso il passaparola, ciò che si può leggere in un articolo di giornale o su un blog. L'esposizione è quindi un contesto di assimilazione passiva in cui viene attivato il trigger che sposta i consumatori da uno stato di acquisto passivo ad uno attivo. I consumatori solitamente iniziano esplorando le varie opzioni a loro disposizione, acquisendo

una conoscenza più ampia e considerando le possibili scelte. Successivamente, procedono con la valutazione e il restringimento del campo delle opzioni. Nella maggior parte dei casi, l'ampiezza delle esplorazioni da intraprendere è tale da farli muovere avanti e indietro tra le due fasi di esplorazione e valutazione. Questo ciclo continua fino a quando un marchio o un prodotto emergono come vincitori in questo viaggio decisionale. Perciò questo nuovo approccio si differenzia da quello teorizzato da Derek Rucker, in quanto non riconosce una struttura a funnel, in cui il numero dei brand diminuisce quando si passa da una fase a quella successiva della customer journey. Nel modello messy middle, il consumatore non segue un processo lineare di acquisto, i brand che aveva scartato in fase iniziale, potrebbero poi essere rivalutarli in un secondo momento.



*Figure 2 - The messy middle.*

*Fonte: Decoding Decisions. Making sense of the messy middle (Rennie, Protheroe, 2020)*

In questa fase, i marchi devono lavorare attivamente per evitare che i consumatori oscillino costantemente tra le varie scelte. Per riuscirci, è essenziale creare un ambiente confortevole, fornendo tutte le informazioni necessarie senza ostacolare la ricerca. Il messy middle deve essere visto dai brand come una finestra di opportunità in cui è possibile emergere e stringere una relazione con il consumatore.

Nel 2023, Google e The Behaviour Architectes -un team di esperti di scienze comportamentali- hanno pubblicato un secondo studio, il *Decoding Decisions: Marketing in the messy middle*. Basandosi sui risultati dello studio precedente, questo lavoro si concentra sulle strategie che i brand possono adottare nelle loro campagne per comprendere e affrontare la complessità del messy middle. Google suggerisce alcune strategie chiave: in primo luogo i marchi devono essere presenti sin dalla fase di esposizione, nulla è possibile se non ci si presenta al proprio pubblico e non si attira la sua attenzione anche solo passivamente. Mantenere una presenza costante consente di essere valutati come scelta e agevola l'esplorazione da parte del consumatore, contribuendo a mettere ordine nel messy middle. La chiave di tutto ciò è adottare un approccio multimediale e multiplatforma completo. Eventuali lacune in questo approccio possono comportare l'esclusione dal processo decisionale del consumatore. In secondo luogo, i brand si devono impegnare a ridurre il divario tra innesco e acquisto. Presentarsi è fondamentale, ma il modo in cui il brand si presenta può fare la differenza. Ad ogni momento di contatto, i marketer devono fare affidamento sulla loro creatività per sviluppare contenuti e messaggi che catturino l'attenzione degli acquirenti e soddisfino le loro esigenze informative. Con l'emergere di nuovi canali e piattaforme, non sarà possibile creare manualmente contenuti per ogni possibile superficie, ambiente e scenario. I marketer dovranno invece integrare la scienza comportamentale in campagne flessibili, affidandosi all'IA per personalizzare contenuti e la user experience dei consumatori. Essere presenti non è però sufficiente, bisogna essere presenti e *utili*, e questo richiede uno step in più. Ciò che differenzia i brand è il modo in cui utilizzano la creatività per sviluppare proposte persuasive, coerenti con i bisogni dei consumatori e i driver comportamentali che governano le loro scelte d'acquisto. In generale i marketer devono comprendere come i propri consumatori si muovono nell'ambiente online e come effettuano le proprie scelte di acquisto. Nel caos del messy middle i consumatori sono guidati dai cosiddetti *bias cognitivi*, o distorsioni cognitive, ovvero *valutazioni errate della realtà*, pensieri che formuliamo istintivamente senza razionalità e che vengono accettati senza essere esaminati semplicemente perché *pensieri spontanei* (Shotton, 2018). I bias cognitivi possono essere delle *trappole psicologiche* fortemente sfruttate dai marketer il cui scopo è proprio attirare e orientare l'attenzione dei

consumatori. Per questo motivo è possibile riconoscere una forte correlazione tra bias cognitivi e vendita (Shotton, 2018).

Shotton evidenzia come il comportamento d'acquisto sia influenzato da bias quali:

- *bias della categoria*: i consumatori tendono a essere più propensi all'acquisto se le informazioni sul prodotto sono concise;
- *bias di autorità*: l'acquisto è agevolato quando il prodotto è presentato da un esperto o da una figura familiare;
- *bias di scarsità*: l'acquisto è facilitato quando il prodotto è limitato nella sua disponibilità (come offerte a tempo limitato o edizioni speciali);
- *bias della gratuità*: l'acquisto è favorito se il consumatore riceve un regalo gratuito insieme al prodotto

Google e The Behaviour Architectes hanno condotto un esperimento sugli acquisti su larga scala: hanno simulato 310.000 scenari di acquisto in diverse categorie come servizi finanziari, beni di largo consumo, vendita al dettaglio, servizi pubblici e viaggi. In questo test è stato chiesto agli acquirenti di scegliere il loro primo e secondo brand preferito all'interno di una categoria e in seguito sono stati applicati una serie di bias per vedere se le persone erano realmente disposte a cambiare le proprie preferenze. I risultati hanno mostrato il forte impatto dei bias: *“Anche il concorrente meno efficace, un brand di cereali fittizio, è riuscito a conquistare il 28% delle preferenze degli acquirenti rispetto a un brand preferito consolidato quando ha dimostrato di avere una quantità innumerevole di vantaggi, tra cui recensioni a cinque stelle e un’offerta con uno sconto extra del 20%”*. L’esperimento ha quindi rivelato che quando applicati in modo efficace e responsabile, i principi delle scienze comportamentali (e le esigenze comportamentali e informative in linea con questi) sono strumenti potenti per conquistare le preferenze dei clienti e fidelizzare gli acquirenti nelle fasi centrali del processo decisionale.

### 1.3.2. Paradosso n. 1: Interazione online / Interazione offline

Per comprendere al meglio il complesso processo di acquisto dei consumatori e come stringere una relazione forte e radicata con questi ultimi nell'era digitale, importante per i brand è comprendere quello che Kotler definisce: il *paradosso dell'interazione online/ interazione offline*. Questo paradosso riflette la complessità delle relazioni tra l'ambiente virtuale e quello reale, ponendo l'accento sul fatto che mentre le interazioni online sono diventate sempre più centrali nella vita moderna, l'importanza delle interazioni face to face non deve essere comunque sottovalutata.

Da un lato, le interazioni online offrono un'ampia gamma di opportunità, permettendo alle persone di connettersi in modo globale, condividere idee, informazioni e persino costruire relazioni significative a distanza. Tuttavia, questo potrebbe comportare una diminuzione delle interazioni personali nella vita quotidiana, portando a sentimenti di isolamento e a una dipendenza eccessiva dalla tecnologia.

Dall'altro lato, le interazioni offline mantengono un valore insostituibile: il contatto fisico, le espressioni del volto e il linguaggio del corpo contribuiscono in modo significativo alla comprensione reciproca. Le relazioni personali e le connessioni umane sono fondamentali per il benessere emotivo e sociale.

Come sottolineato da Kotler, l'impatto della connettività sulle aziende online e offline non è univoco. Negli ultimi tempi, le aziende *digital native* e le aziende tradizionali che hanno fatto il loro ingresso nel mondo virtuale hanno eroso una quota significativa del mercato, fenomeno fortemente accelerato dalla pandemia del 2020.

Ciò non significa che le imprese online prenderanno il posto di quelle fisiche: nonostante il mondo sia ormai permeato di tecnologia, il *tocco umano* sta acquisendo sempre più valore nella comunicazione tra soggetti, così come tra impresa e consumatore, diventando un elemento di differenziazione.

Possiamo identificare due contesti distinti in cui, durante la customer journey, canali online e offline si integrano per creare una customer experience più completa (Pine, 2019).

Nel primo caso, il consumatore ricerca informazioni, confronta le diverse proposte nei canali online, ma poi si reca in un punto vendita fisico per acquistare il prodotto. In questo caso si parla di *webrooming*: il canale offline è il touchpoint in cui il consumatore può essere consigliato dal personale di vendita, toccare con mano il prodotto e farne esperienza sulla base di un giudizio che ha sviluppato ex-ante in rete. Il webrooming genera il cosiddetto *ROBO effect* (*Research Online, Buy Offline*).

Diverso è invece il comportamento dei consumatori in caso di *showrooming*. Il punto vendita funge da vetrina del brand: il consumatore può visionare, provare il prodotto, avere un'interazione diretta con il brand, per poi procedere con l'acquisto sui canali online. Per l'azienda, è fondamentale acquisire una profonda comprensione della customer journey dei consumatori al fine di sviluppare una strategia di successo. Questa strategia non solo dovrebbe portare a un aumento delle vendite ma anche alla fedeltà del cliente. Ad esempio, se rileva che i propri clienti stanno effettuando ricerche online prima di acquistare in-store, è essenziale adottare misure per guidare tali clienti dalla piattaforma digitale al punto vendita fisico: azioni *drive to store*.

*Google My Business* è uno strumento che permette agli advertiser del più famoso motore di ricerca di misurare la conversione offline delle visite in negozio. Permette di individuare quanti utenti hanno effettuato una visita in negozio dopo aver visto o interagito con un'inserzione online utilizzando la geolocalizzazione. In questo modo è possibile comprendere in che modo gli annunci online influenzano i consumatori nella decisione d'acquisto. Poiché numerosi sono i consumatori che ricercano online prima di comprare in negozio -secondo i dati raccolti dalla GE Capital Retail research: l'80% dei consumatori statunitensi opera in questo modo - Google Ads può influire sulle loro decisioni di ricerca online che generano visite in negozio. Le visite in negozio consentono di misurare il valore degli annunci online tenendo conto delle conversioni aggiuntive che si verificano online. Grazie alla geolocalizzazione dei consumatori è possibile inviare loro messaggi promozionali, offerte speciali o informazioni rilevanti quando si avvicinano fisicamente a un punto vendita. Ad esempio, se un consumatore si trova a una determinata distanza da un negozio di abbigliamento, il brand può inviare una notifica sul suo smartphone con uno sconto speciale o le ultime novità

disponibili in negozio. Questo tipo di messaggio mirato aumenta le probabilità che il consumatore si fermi nel negozio e compia un acquisto.

Un'altra azione online che si traduce in un acquisto offline è per esempio offrire agli utenti iscritti al programma fedeltà del brand un coupon da utilizzare esclusivamente in-store.

Molte imprese *digital native* hanno sviluppato una strategia che combina la dimensione online con quella offline, evidenziando che, nonostante la propria natura digitale, l'interazione face to face sia fondamentale per instaurare un legame forte e duraturo con il consumatore.

Zalando -marketplace digitale specializzato nella vendita di calzature, abbigliamento e accessori- ha integrato nella propria offerta prodotti beauty. Per lanciare questa nuova linea di vendita ha creato dei pop-up stores *phygital*. L'obiettivo ultimo non era tanto promuovere i nuovi prodotti, bensì celebrare i valori del brand e creare un luogo fisico di aggregazione dove i consumatori, che solitamente si relazionano online con il brand, potessero fare esperienza del brand stesso. Il fine di questa iniziativa era infatti promuovere il legame intergenerazionale, far incontrare nel mondo fisico diverse generazioni in modo che interagissero insieme attraverso diverse attività creative. Questa è una forte operazione di marketing e branding da parte di Zalando; infatti, questo non è stato l'unico momento in cui il brand digital native è apparso nel mondo offline. Nel 2018 Zalando introdusse *Zalando Wardrobe*, piattaforma online che consente ai propri user di rivendere i propri vestiti usati ad altri utenti o all'azienda stessa. Ha così creato un pop-up store nella propria città natale, Berlino, con l'obiettivo di conoscere i meccanismi del mercato offline dell'usato, in modo da aiutare i brand con cui collabora. In un comunicato stampa, il brand aveva infatti spiegato come il mercato online fosse il proprio dominio di appartenenza, ma che in alcuni settori anche il canale fisico gioca un ruolo fondamentale. Afferma inoltre che il futuro delle vendite al dettaglio del settore della moda è diventare una *rete intelligente* che combina al meglio il mondo online e offline.

Analogamente, anche il marketing online non ha sostituito il marketing offline: queste due realtà devono continuare a coesistere per offrire al consumatore una migliore customer experience. I brand non hanno abbandonato le attività

promozionali su canali quali televisione, stampa, radio, affissioni ed eventi promozionali: rete e presidi di influenza tradizionali si intersecano e si alimentano a vicenda. Ciò che si è osservato negli ultimi tempi è un'evoluzione dei canali tradizionali: quotidiani e magazine cartacei si sono trasformati in pagine digitali, la televisione è entrata nel mondo dello streaming, i billboards sono diventati screen digitali dove riprodurre video e creare animazioni tridimensionali.

Da un lato, alcuni brand digital native hanno compreso l'importanza del rapporto face to face con il consumatore integrando strategie online a strategie offline, così anche imprese tradizionali sono entrate nella dimensione online per raggiungere un pubblico più ampio.

La comunicazione digitale di Taffo rappresenta un esempio di come un'azienda del settore funerario abbia abbracciato la trasformazione digitale per migliorare la propria visibilità, per connettersi con il pubblico e fornire un supporto informativo ed empatico in momenti difficili. Taffo conta più di 250 mila follower in Instagram; se si stesse parlando di un brand del settore della moda, del cibo o della musica non sarebbe così sorprendente; tuttavia, in questo caso, ci riferiamo a un settore che non ha nulla a che fare con lo shopping o l'intrattenimento. Ciò nonostante, si pone da molti anni, come un'impresa che ha fatto del marketing uno dei suoi caratteri distintivi. Attraverso slogan audaci, ironici e provocatori ha raggiunto particolare successo, conseguendo notevoli risultati in termini di brand awareness.

La strategia di Taffo si fonda sul *real time marketing*, un tipo di content marketing che risponde in modo reattivo, immediato e veloce ad eventi appena accaduti e di cui il pubblico parla rumorosamente. Per esempio, quando durante la pandemia del 2020 le discoteche vennero chiuse temporaneamente, Taffo creò lo slogan: *Discoteche chiuse? No problem. Voi pensate alla musica le casse le portiamo noi.*

Il tono di voce sarcastico e provocatorio impiegato da Taffo nella sua comunicazione costituisce il motivo per cui, quando i consumatori leggono i suoi annunci pubblicitari, questi vengono immediatamente associati al marchio. Questo stile si distingue nettamente dal normale approccio del settore delle onoranze funebri, sorprendendo i consumatori che non si aspettano una comunicazione di questo tipo.

Riccardo Kir Pirrone, social media manager di Taffo, afferma come il cross-marketing sia il futuro della comunicazione. Nonostante Taffo sia un'azienda tradizionale, concentrarsi esclusivamente sui canali offline, nonostante il successo ottenuto sui social network, o sui canali digitali sia ormai una visione obsoleta. È cruciale utilizzare tutti i canali di comunicazione a disposizione per comunicare il brand al pubblico con l'obiettivo di diventare il *top of mind* dei consumatori.

Il paradosso dell'interazione online/interazione offline sottolinea quindi come la chiave per il successo sia trovare un equilibrio tra queste due dimensioni. Le aziende dovrebbero sfruttare le opportunità offerte dalla presenza online, ma non dovrebbero trascurare l'importanza delle esperienze offline, come eventi fisici, servizio clienti di persona e interazioni dirette con il consumatore.

## Capitolo 2 - L'attenzione del consumatore

### 2.1. Paradosso n. 2: il cliente informato/ il cliente distratto

Il paradosso del cliente informato/distratto, formulato da Kotler, rappresenta una sfida fondamentale che le aziende devono affrontare nell'era digitale. Questo paradosso si basa sul concetto che i consumatori ricercano attivamente informazioni sui brand e prendono decisioni d'acquisto più informate. "Il marketing si sta trasformando in una battaglia basata più sull'informazione che sul potere delle vendite" (Kotler, 2016).

Tuttavia, al contempo, i consumatori sono sempre più distratti dalle molteplici fonti di stimoli e interruzioni digitali. Questo richiede alle aziende di fornire informazioni accurate e trasparenti e di costruire marchi basati sulla fiducia e sulla qualità.

Il cliente informato è spesso sopraffatto dalla costante proliferazione di messaggi pubblicitari, notifiche e distrazioni digitali. Questo può portare a una riduzione dell'attenzione e della concentrazione. Le aziende devono riuscire a catturare e mantenere l'attenzione del consumatore in un mondo digitalmente affollato.

Ci sono delle forme pubblicitarie, come il *product placement*, che in passato erano tattiche di marketing influenti, ma che oggi risultano meno efficaci di fronte ad un pubblico vittima di continui stimoli pubblicitari. S. K. Balasubramanian descrive il product placement come una strategia in cui prodotti o marchi vengono inseriti in modo sottile in programmi televisivi, film o altri media, al fine di collocare nell'immaginario del consumatore frammenti di informazione che possano influenzare le sue decisioni d'acquisto future (Peter, Olson, 2007). Perciò si tratta di un messaggio ibrido, che non manifesta un diretto e chiaro obiettivo commerciale, per questa ragione è più probabile che il pubblico non sia consapevole dell'intento persuasivo. Gli spettatori potevano quindi essere facilmente influenzati dalla presenza di un prodotto nel contesto di un film senza comprendere che si trattasse di pubblicità integrata (Balasubramanian, 2013). Se un attore in una scena leggeva il *New York Times* o guidava un certo modello di auto era una chiara manifestazione di brand, oggi giorno questo messaggio spesso non viene percepito e decodificato dal consumatore. Anzi a volte viene

visto come un tentativo di manipolare le scelte d'acquisto, in quanto non è altro che una forma pubblicitaria nelle finte spoglie di contenuto. Questa diversa visione è una chiara manifestazione di un diverso comportamento del consumatore tra il passato e oggi: i consumatori delle nuove generazioni mostrano una maggiore preferenza per la trasparenza e l'autenticità. Tuttavia, è essenziale notare che il declino del product placement non è uniforme in tutti i settori e mercati: alcuni brand e produttori di contenuti continuano a integrare con successo il product placement nelle proprie strategie, sfruttando il potere della narrazione (Kit, P'ng, 2014).

Diversi sono i product placement di successo, uno tra questi il clamoroso caso delle calzature Birkenstock indossate nelle scene del film Barbie, film diventato fenomeno di costume dell'estate 2023. Con l'uscita del film nelle sale cinematografiche il mondo si è tinto di rosa: più di 100 collab a tema Barbie sono state create da brand della moda, dell'arredamento, dei videogiochi e molti altri. Questo è un esempio di come il product placement possa essere una strategia di successo se ben pianificato e integrato allo storytelling. Birkenstock non si limita a inserire velatamente il suo iconico modello Arizona all'interno di una scena del film; piuttosto, il prodotto viene arricchito di un significato cruciale per la comprensione del messaggio che il film intende comunicare. Le Birkenstock rappresentano il mondo umano, meno appariscenti e attraenti delle scarpe con tacco che Barbie è solita indossare, rappresentazione invece della finzione di Barbieland. Successo che non si ferma a un aumento vertiginoso delle vendite dell'iconico modello Arizona (secondo i dati Lyst, le vendite hanno registrato un incremento del 110%), ma si traduce anche in quotazione in Borsa del brand.

Un altro esempio di product placement di successo è quello sviluppato da Lavazza e OVS in collaborazione con la serie televisiva Rai *Mare Fuori*.

*“Abbiamo offerto occasioni di visibilità che, in alcuni casi, vanno oltre il semplice product placement e che sono capaci di lasciare un'eredità anche sul territorio grazie a iniziative virtuose e di impatto sociale, in coerenza con i valori della serie”* afferma Antonella Di Lazzaro, Direttore Trade Marketing e Iniziative Speciali di Rai Pubblicità, durante la conferenza stampa di presentazione della serie (2024). Lavazza - azienda italiana specializzata nella produzione di caffè - entra nella trama proponendo il progetto sociale *A cup of learning* dedicato a ragazzi

provenienti da contesti sociali vulnerabili con l'obiettivo di diffondere la cultura del caffè, offrendo l'opportunità di trasformare questa passione in una professione. Il product placement realizzato da Lavazza va oltre l'integrazione nel tessuto della narrazione del proprio prodotto, Lavazza intende promuovere e diffondere un'iniziativa sociale coerente con il messaggio che la serie televisiva intende trasmettere al pubblico.

La collaborazione tra OVS e Mare fuori non rappresenta soltanto un'opportunità di presentare le collezioni B. Angel e Utopja, rivolte alla Generazione Z. Si tratta anche di un nuovo approccio per comunicare con i giovani, immergendosi nel loro universo, in sintonia con le loro preferenze e il loro modo di interagire con il mondo reale. L'aspetto educativo della serie si integra con la missione di OVS: assistere i clienti nell'adottare un approccio etico nella scelta di capi a prezzi accessibili, mantenendo un equilibrio tra qualità dei prodotti e rispetto delle esigenze delle nuove generazioni, dichiara P. Cavaggioni, Direttore Marketing OVS.

Le attività di advertising devono quindi essere ben pianificate in base agli obiettivi e ben sviluppate per non risultare trasparenti agli occhi del consumatore. Si stima che ogni individuo riceva approssimativamente 5 mila messaggi pubblicitari al giorno, una sovrabbondanza che mette a dura prova la capacità umana di assimilare tutti gli stimoli. Questa sovrabbondanza aumenta la difficoltà per le imprese di farsi notare: i post sui social, siano essi organici o sponsorizzati, spesso passano inosservati poiché la maggior parte degli utenti scorre i diversi contenuti in modo meccanico e distratto, soffermandosi di rado sui contenuti testuali. Le affissioni in luoghi pubblici rischiano di sfuggire alla vista poiché si è costantemente distratti dagli stimoli della strada. I messaggi televisivi spesso non catturano l'attenzione in quanto la televisione è "guardata" mentre si utilizza lo smartphone o si svolgono altre attività. Gli articoli di approfondimento pubblicati su blog, giornali e siti web raramente vengono letti nella loro interezza, poiché la maggior parte delle persone si ferma al titolo e passa rapidamente al contenuto successivo.

Ogni contenuto deve essere attentamente sviluppato in base al mezzo scelto per la sua erogazione. Una stessa campagna comunicata su più touchpoint ha necessità di adattamenti diversi per essere notata.

## 2.2. FOMO: la paura di essere tagliati fuori

Secondo uno studio condotto da Google, le persone controllano il proprio smartphone in media 150 volte al giorno con sessioni medie della durata di 70 secondi. Questo fenomeno è conosciuto con il nome di FOMO, termine coniato da Patrick J. McGinnis per spiegare il *disordine causato da un uso troppo massiccio della tecnologia* (McGinnis' *Two Fos: Social Theory at HBS*; The Harbus, 2004).

FOMO è l'acronimo di *Fear Of Missing Out*, ovvero la *paura di essere tagliati fuori*. Il dizionario Treccani la definisce "la malattia del nostro secolo": le persone sono ossessionate dal pensiero che gli altri stiano facendo qualcosa di più interessante, dall'ansia che stiano perdendo un'opportunità e dal bisogno di controllare ciò che accade nel mondo virtuale.

È importante sottolineare che la FOMO non nasce come conseguenza diretta dell'ingente utilizzo della tecnologia contemporanea, Patrick J. McGinnis (2021) sostiene che la FOMO sia *una risposta biologica dell'essere umano e che in passato ci abbia aiutato a sopravvivere: "il branco – inteso come inclusione nel gruppo – era essenziale per vincere la lotteria della sopravvivenza. Senza la FOMO, l'intera specie avrebbe rischiato di estinguersi"* (McGinnis, 2021). Questo concetto si basa sull'idea che l'essere umano abbia sviluppato nel corso dell'evoluzione una sensibilità verso l'inclusione sociale e la partecipazione al gruppo come meccanismo di sopravvivenza (McGinnis, 2021). In quanto *essere sociale* (Aristotele, *Po-litica*), l'uomo ha la necessità innata e legittima di autodefinirsi attraverso gli occhi di chi lo guarda per sentirsi parte attiva di una comunità. Questa tendenza si è accentuata con la diffusione dei social media, nati con l'obiettivo di connettere le persone ma che, paradossalmente, rischiano di farle sentire sempre più isolate. L'idea di essere costantemente aggiornati amplifica il timore di perdere qualcosa se non si controlla costantemente le attività dei propri amici o gli eventi che si verificano nel mondo: il 69% dei Millennial (29-39 anni) vive l'urgenza di essere sempre connesso al web e il 60% di essi effettua acquisti d'impulso, perché sente che potrebbe perdere un'occasione (Forrester Consulting, 2015).

Ogni volta che gli utenti controllano il proprio smartphone, i marketer vedono un'opportunità per connettersi con il proprio pubblico target: questi momenti vengono definiti *Micro-moment* (Micro-Moments: your guide to winning the shift to mobile, Think with Google, 2015). Durante questi micro-moment, gli utenti oltre a controllare la posta, i social e messaggiare con il proprio network di contatti, manifestano un interesse specifico, come ad esempio il desiderio di approfondire le proprie conoscenze in merito ad un tema, fare ricerche o effettuare un acquisto: accedono quindi a Google e cercano rapidamente risposte e informazioni.

I micro-moments non sono altro che *stati emotivi* nella customer journey di un utente; sono la manifestazione di specifici bisogni che possono essere sfruttati dai brand per influenzare il processo decisionale dei consumatori. È proprio in questi momenti che le aziende devono essere in grado di offrire agli utenti esattamente ciò che stanno cercando: *be there, be useful e be quick* (Lawson, 2015).

*“Being there and being useful in these moments won't only improve your customers' lives; it'll improve your bottom line”* (Gevlber, 2015).

*Essere presenti* per i brand significa anticipare i micro-moments dei propri consumatori per intervenire tempestivamente quando si verificano. Devono essere *utili*, ovvero fornire contenuti e informazioni rilevanti e pertinenti alle esigenze degli utenti: *l'utilità prevale sulla novità* (Gevlber, 2015). Inoltre, devono essere *celeri*, poiché la fruizione dei contenuti è sempre più frenetica e veloce (Bilos, 2018).

## 2.3. Google Micro-Moments

*Con i device digitali siamo più influenzabili nella scelta di cosa fare, dove andare, e cosa comprare (Gevelber, 2015).*

Google riconosce quattro diverse tipologie di micro-moment:

1. I-want-to-know
2. I-want-to-go
3. I-want-to-buy
4. I-want-to-do

I primi sono i cosiddetti *I-want-to-know* (*voglio sapere*), in questa fase l'utente è alla ricerca di informazioni per approfondire un argomento o un prodotto. Per intercettare il potenziale cliente, (*prospect*), è cruciale offrire contenuti mirati e di valore, anziché concentrarsi esclusivamente sulla vendita, considerando che l'utente si trova ancora nella fase iniziale del processo d'acquisto. I brand devono conoscere il proprio pubblico target e anticipare le sue possibili query di ricerca. Dopo aver identificato le query più probabili, è importante che l'azienda si assicuri di apparire tra i primi risultati di ricerca, sia organici che sponsorizzati. Ciò è particolarmente rilevante considerando che il 65% degli utenti che fanno ricerche da smartphone tende a cliccare sul risultato più rilevante, indipendentemente dal brand.

Il secondo gruppo di micro-moments è *I-want-to-go* (*voglio andare*): il consumatore è alla ricerca di indicazioni per raggiungere una destinazione o trovare locali nelle vicinanze. In questo momento, le imprese devono concentrarsi sull'ottimizzazione della loro presenza online per fornire informazioni accurate e rilevanti ai potenziali clienti che cercano di trovare online la loro attività. Questo può includere la creazione di una scheda Google My Business completa e aggiornata, assicurandosi che il sito web sia ottimizzato per i dispositivi mobili e che fornisca informazioni dettagliate sull'ubicazione, gli orari di apertura e i servizi offerti. Inoltre, possono utilizzare strumenti di pubblicità locali su Google, come Google Ads, per raggiungere i potenziali clienti nelle vicinanze che stanno cercando prodotti o servizi simili.

*I-want-to-buy* (voglio acquistare): questo micro-momento si verifica quando il consumatore è pronto ad effettuare un acquisto. Potrebbe essere alla ricerca di prodotti specifici, confrontando prezzi e leggendo recensioni prima di effettuare l'acquisto effettivo. Le aziende possono influenzare positivamente questo momento attraverso annunci mirati, offerte speciali o recensioni autentiche che guidino il consumatore verso l'acquisto.

Il quarto micro-momento individuato da Google è *I-want-to-do* (voglio fare). In questa fase i consumatori ricercano istruzioni o guide per svolgere un'attività specifica: "come fare un dolce", "come abbinare un paio di scarpe", e via così. Questo può accadere sia prima che dopo un acquisto e coinvolge spesso contenuti educativi e tutorial. *Be useful*: i brand possono capitalizzare su questo micro-momento offrendo risorse utili e pratiche che aiutino gli utenti a utilizzare i propri prodotti o servizi in modo efficace.

La filosofia dei micro-moment si basa sulla profonda convinzione che il consumatore moderno abbia raggiunto la soglia massima di fruizione di contenuti, siano essi annunci pubblicitari, offerte e notifiche push. Questa sovrabbondanza di contenuti e informazioni spinge i marketers a individuare nuove modalità di coinvolgimento degli utenti al fine di catturare l'attenzione del pubblico e orientarne il processo di acquisto. In questo contesto, le possibilità per un brand di coinvolgere efficacemente un potenziale cliente sono ridotte a pochi secondi, micro-momenti, durante i quali è indispensabile veicolare il messaggio giusto per ciascun utente.

I brand hanno compreso come le proprie strategie di marketing possano far leva sulla FOMO dei consumatori per influenzarne il processo decisionale: dalle notifiche sui social alle offerte limited edition, alle call to action. Il web spinge continuamente gli utenti ad agire per non perdere occasioni apparentemente uniche, imperdibili e accattivanti.

Grandi aziende come Booking.com sfruttano abilmente questo fenomeno per influenzare le decisioni di acquisto dei clienti: *altre 10 persone stanno guardando questa struttura; ultima stanza disponibile; prezzo disponibile solo da mobile*. Booking.com come Amazon e altri marchi creano un forte senso di urgenza e scarsità nella mente dei consumatori, spingendoli ad acquistare rapidamente per assicurarsi il migliore affare prima che sia troppo tardi.

## 2.4. Definire il proprio pubblico

Al fine di attirare l'attenzione dell'audience e convertirla in un effettivo acquisto e fedeltà al brand, le imprese devono avere una profonda conoscenza di chi sia il proprio interlocutore.

*Come nella vita di tutti i giorni, conoscere gli altri diviene interessante quando noi per primi ci rendiamo conto di doverci spostare dal centro della scena per porvi, al nostro posto, l'oggetto del nostro interesse.* In questo caso è ciò che le imprese devono fare con i consumatori o fruitori del messaggio che desiderano veicolare. Una pratica comunemente utilizzata per definire la propria audience di riferimento è la creazione delle cosiddette *buyer personas* (Pulizzi; Barrett, 2009)

Una buyer persona è la rappresentazione di una specifica tipologia di clienti che dimostra un interesse per il brand e i suoi prodotti, oppure manifesta un problema che i prodotti o servizi dell'azienda possono risolvere (Scott, 2016). Si tratta quindi di archetipi che consentono all'impresa d'immedesimarsi nei propri clienti e comprendere i fattori che li guidano nei processi decisionali.

Adele Revella, autrice di Buyer Personas, afferma infatti che queste figure non rappresentano una mera profilazione di potenziali consumatori, ma aiutano i marketers a comprendere il mindset dei buyer nel momento in cui elaborano decisioni d'acquisto.

La conoscenza del proprio pubblico di destinazione è la chiave per lo sviluppo del business e del prodotto, così come per le attività di marketing. Sono le buyer personas a guidare le decisioni aziendali, dall'orientamento nello sviluppo del prodotto alla creazione di contenuti, dalla generazione di lead alla fidelizzazione dei clienti (Solntseva, 2020).

Le informazioni ricavate dalla definizione delle buyer personas vengono utilizzate per creare messaggi più pertinenti, mirati e personalizzati; inoltre, il profilo delle buyer personas informa i marketers su dove si trova il proprio target di consumatori e suggerisce quali canali e piattaforme utilizzare per raggiungerlo.

### 2.4.1. Creare una Buyer personas

Molteplici sono le soluzioni per acquisire le informazioni necessarie per identificare le buyer personas: interviste dirette, analisi delle tendenze di mercato, ricorso a form di profilazione, feedback dei sales manager, ricerche dedicate, ...

HubSpot, un software di marketing automation, ha sviluppato un template che guida gli utenti nell'identificazione e profilazione delle customer personas.

	<b>Preferred Method of Communication</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Email</li><li>• Face-To-face</li><li>• Phone</li><li>• Skype</li></ul>	<b>Tools They Need to Do Their Job</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Word Processing Programs</li><li>• Business Intelligence Dashboards</li><li>• Project Management Software</li></ul>
<b>Name</b> B2B bob	<b>Job Responsibilities</b> Content creation, expanding the team,	<b>Their Job Is Measured By</b> Revenue generated and sales
<b>Age</b> 35 to 44 years	<b>Reports to</b> CEO and Director/Manager	<b>Goals or Objectives</b> Expand business by selling more and creating a good brand
<b>Highest Level of Education</b> Bachelor's degree (e.g. BA, B:	<b>They Gain Information By</b> Online courses, e-books and conferences.	<b>Biggest Challenges</b> Finding knowledgeable people
<b>Social Networks</b> 	<b>I want to write/ adapt inbound marketing material, and NOT outbound marketing material.</b> Enter text here	
<b>Industry</b> Inbound Marketing		
<b>Organization Size</b> 11-50 employees		

Figura 3 - Buyer Personas; Fonte: HubSpot

Nella creazione di questi archetipi è fondamentale rispondere a quattro domande: *who*, *what*, *why* e *how*.

Il primo passo per sviluppare una buyer persona riguarda la valutazione dei dati demografici del consumatore tipo: sesso, età, livello di reddito, nucleo familiare, posizione lavorativa e area geografica di provenienza (*who – chi?*). Le buyer personas devono essere trattate dalle organizzazioni come veri e propri consumatori, a cui viene attribuito un nome e un volto. Fare ciò le rende più

umane e personali, consentendo all'impresa di identificarsi meglio nei propri consumatori e di sviluppare una relazione più empatica con loro.

Successivamente, si procede all'analisi dei comportamenti di acquisto e delle esigenze del cliente tipo. Cosa ricercano i consumatori nei prodotti o servizi dell'impresa? Quali sono i loro obiettivi? Quali sono le sfide che devono affrontare e in che modo i prodotti dell'azienda possono aiutare a superarle? Rispondere a queste domande, consente di avere una profonda comprensione delle esigenze e motivazioni dei consumatori (*what – cosa?*).

Si esaminano poi le modalità con cui i clienti tipo interagiscono con il marchio. Poiché non tutti i potenziali consumatori comunicano allo stesso modo, durante il processo di acquisto utilizzano diversi touchpoints. Questa fase è fondamentale per comprendere come relazionarsi con il proprio pubblico, determinare quale tone of voice adottare, selezionare i canali di comunicazione più efficaci e identificare i temi da affrontare (*how – come?*).

Infine, i marketers devono comprendere le motivazioni più profonde che spingono i consumatori a preferire un marchio rispetto ad un altro. Quali sono i loro valori, obiettivi e aspirazioni? Qual è il loro legame emotivo con il brand? Con queste domande si vanno a delineare le caratteristiche psicografiche del consumatore tipo. La domanda *why (perché?)* è quindi di fondamentale rilevanza, come visto nel capitolo precedente, i consumatori sono sempre più guidati nelle decisioni d'acquisto dai valori che condividono con un brand più che dalle funzionalità e performance di prodotto. Perciò per le aziende definire i valori, le credenze e gli obiettivi della buyer persona sono la base per costruire un rapporto con il consumatore.

L'identificazione delle personas rispondendo a queste domande contribuisce a sviluppare messaggi di marketing più efficaci e costruire relazioni più significative con i clienti.

## 2.5. Come raggiungere il target

Dopo aver compiuto un'attenta e dettagliata analisi del pubblico al quale ci si intende rivolgere, diventa cruciale comprendere quali canali utilizzare per veicolare i messaggi al target specifico. La selezione deve essere necessariamente vincolata a considerazioni in merito a quali media sia maggiormente esposto l'audience di riferimento e quali consentano di poterlo raggiungere nel modo più efficace e mirato possibile. Come sottolinea Pophal (2020), è necessario selezionare i mezzi con cui si ha la maggiore probabilità di raggiungere e interagire con il target. È importante, pertanto, identificare per ogni mezzo di comunicazione non solo la *percentuale potenziale di raggiungimento* di ciascuna buyer persona, ma anche l'*indice di affinità* che fornisce un quadro ancor più dettagliato riguardo alla dieta mediatica del target in esame; consente di confrontare le performance dei diversi mezzi di comunicazione all'interno di uno specifico gruppo di destinatari.



	%	IDX
 <b>WEB</b>	84%	118
 <b>SOCIAL NET</b>	77%	124
 <b>TV</b>	75%	106
 <b>MAGS</b>	51%	175

Per esempio, analizzando la dieta mediatica della buyer persona in figura, la televisione emerge tra i canali con più alta percentuale potenziale di raggiungimento del target (75%), tuttavia l'indice di affinità rivela che l'attenzione del consumatore nei confronti di questo medium non è particolarmente elevata (106). Al contrario, i magazine, pur raggiungendo il 50% del target, registrano un'elevata attenzione da parte dell'utente (175).

Questo fenomeno può essere spiegato dal modo in cui l'audience interagisce con questi mezzi. Oggi gli spettatori adottano un consumo *multitasking* della televisione, mentre la "guardano" sono sempre più distratti da altri stimoli: controllano i loro telefoni, navigano su internet e interagiscono sui social media.

Inoltre, le pause pubblicitarie spesso portano gli spettatori a distogliere temporaneamente la loro attenzione dal programma per svolgere altre attività. Quando invece le persone leggono un magazine, tendono a dedicare la loro attenzione esclusivamente alla lettura e all'assorbimento dei contenuti presenti nelle pagine. Questo può essere attribuito alla natura più contemplativa e coinvolgente dell'esperienza della lettura, che richiede una partecipazione attiva da parte del lettore.

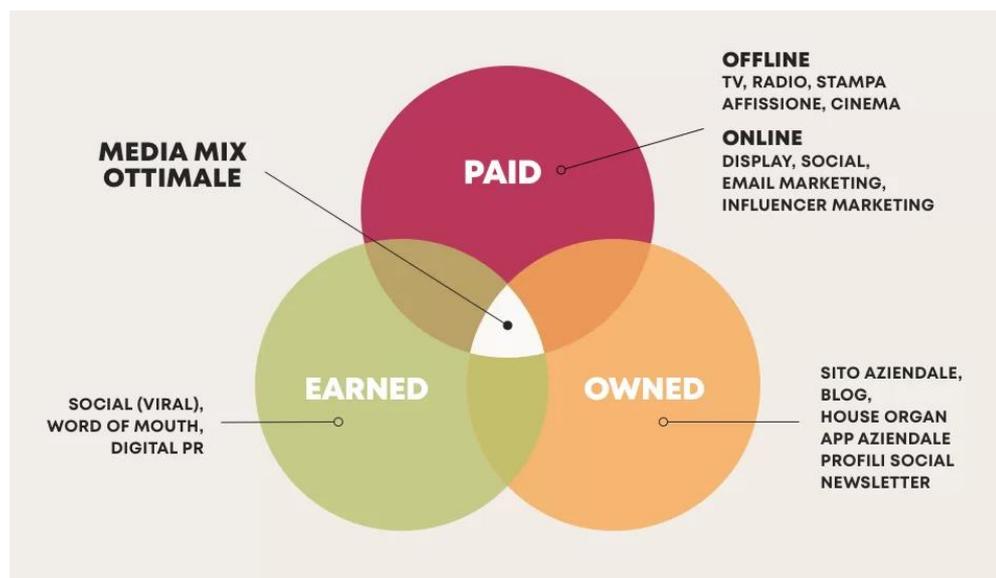


Figura 4 - Media mix: paid, owned and earned media; Fonte: Forrester Research (2009)

Secondo la ricerca condotta da Forrester Research e Corcoran nel 2009, emerge che le aziende devono utilizzare *paid media*, *earned media* e *owned media* in modo differente ma integrato.

Gli inserzionisti possono acquistare spazi pubblicitari per diffondere il proprio messaggio pubblicitario all'audience (*paid media*): dalla pubblicità televisiva alle sponsorizzazioni sui social media, dagli annunci radiofonici al display advertising. Tuttavia, questi media devono essere integrati con altri due tipi di mezzi: i cosiddetti *owned media* - canali di proprietà dell'azienda, come siti web e blog - e gli *earned media*, che comprendono quei casi in cui il canale di comunicazione dei brand è rappresentato dalla voce dei consumatori: recensioni, menzioni su blog, passaparola e più in generale spazi in cui gli utenti condividono e interagiscono con i contenuti degli inserzionisti (Forrester Research, 2009).

Il cosiddetto modello *PESO* introduce una quarta categoria di media (Dietrich, 2014): gli *shared media*. Questa tipologia comprende i canali di comunicazione che coinvolgono attivamente il pubblico, come le piattaforme social e altri canali gestiti dalla community. Attraverso gli *shared media* viene sfruttato il potenziale delle piattaforme social per amplificare i messaggi attraverso condivisioni, like, commenti e altre forme di interazione. Questo approccio promuove lo sviluppo di una community intorno al brand, consentendo alle organizzazioni di estendere la propria portata in modo naturale e di instaurare un dialogo significativo con il proprio pubblico. Questo concetto è ulteriormente supportato da Kotler, il quale sostiene come Internet non rappresenti solamente un mezzo attraverso il quale gli utenti stabiliscono connessioni e comunicano tra di loro; la sua rivoluzione risiede nel consentire la condivisione e la creazione di relazioni all'interno delle diverse comunità di utenti.

Il media mix da adottare, oltre che delle personas (*media by target*), deve tener conto degli obiettivi che il brand intende raggiungere (*media by objective*).

Un buon punto di partenza può essere domandarsi il perché si stia ricorrendo al *content marketing* e quali siano le azioni che si vogliono stimolare nei consumatori (L. Pophal, 2015). Un'impresa potrebbe per esempio desiderare di incrementare la propria brand awareness e credibilità del marchio, oppure migliorare l'engagement del consumatore, o aumentare la lead generation e fidelizzazione degli attuali clienti (G. Gregori, F. Pascucci, 2019). Secondo la teoria della fissazione degli obiettivi di Locke e Latham (1990), è stato dimostrato che gli obiettivi specifici e sfidanti tendono ad aumentare le prestazioni più degli obiettivi generici o facilmente raggiungibili. Pertanto, è essenziale che gli inserzionisti definiscano obiettivi pertinenti, realistici e in linea con la strategia complessiva di marketing. Per raggiungere in modo efficace tali obiettivi, è opportuno adottare la metodologia *SMART* (Drucker, 1964), che mira a rendere gli obiettivi specifici, misurabili, realizzabili, rilevanti e temporalmente definiti – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound* (G. T. Doran).

1. *Specifici*: gli obiettivi devono essere dettagliati e ben definiti, in modo da fornire una direzione chiara per le attività di marketing;
2. *Misurabili*: è fondamentale che gli obiettivi siano misurabili in modo da poter valutare il successo delle attività di marketing e apportare eventuali modifiche se necessario;
3. *Realizzabili*: gli obiettivi devono essere realistici e attuabili, considerando le risorse disponibili e le capacità dell'azienda;
4. *Rilevanti*: gli obiettivi devono essere pertinenti rispetto agli obiettivi generali dell'azienda;
5. *Temporalmente definiti*: gli obiettivi devono essere vincolati a un periodo di tempo specifico, in modo da stabilire una scadenza per il loro raggiungimento e mantenere il team focalizzato sulle attività necessarie.

Nel capitolo precedente, era stato introdotto il concetto di *funnel* per descrivere graficamente il viaggio del consumatore verso l'acquisto. Come l'imbuto indirizza e controlla il flusso di liquidi da una sorgente a un'altra, così il marketing funnel guida l'utente dal momento in cui entra in contatto con il brand fino all'acquisto e alla fidelizzazione. Affinché le aziende possano guidare con successo i consumatori lungo il percorso del funnel, è essenziale definire obiettivi SMART in ogni fase.

Nel caso in cui l'organizzazione intenda aumentare la propria brand awareness – la notorietà di marca, la misura del ricordo e della conoscenza che i consumatori hanno del marchio stesso e dei prodotti (Keller, 1993) – si trova nella parte superiore del funnel (*ToFu, top of the funnel*). L'obiettivo primario è quindi creare un'impressione positiva e duratura nella mente del pubblico al fine di aumentare la fedeltà al brand e, conseguentemente, incrementare le vendite. Durante questa fase, l'azienda mira ad ottenere la massima esposizione, raggiungendo il più ampio numero possibile di individui. Le affissioni, come i cartelloni stradali e le pubblicità sui mezzi pubblici, catturano l'attenzione delle persone mentre si spostano nel loro ambiente quotidiano, contribuendo a creare un'impressione visiva duratura; la stampa, attraverso annunci su giornali e riviste, fornisce un mezzo tangibile per presentare i marchi e raggiungere un pubblico specifico; la televisione – canale di awareness per eccellenza – con i suoi spot

pubblicitari durante programmi ed eventi, raggiunge un vasto pubblico, trasmettendo messaggi visivi e sonori in modo coinvolgente.

La televisione, grazie alla sua ampia portata e capacità di raggiungere un pubblico vasto e diversificato, offre un'opportunità concreta per esporre il marchio a un numero considerevole di spettatori. Nonostante il panorama mediatico abbia subito significative trasformazioni con l'avvento di Internet, la televisione mantiene ancora una posizione predominante nel media mix italiano, come illustrato nel grafico in figura.

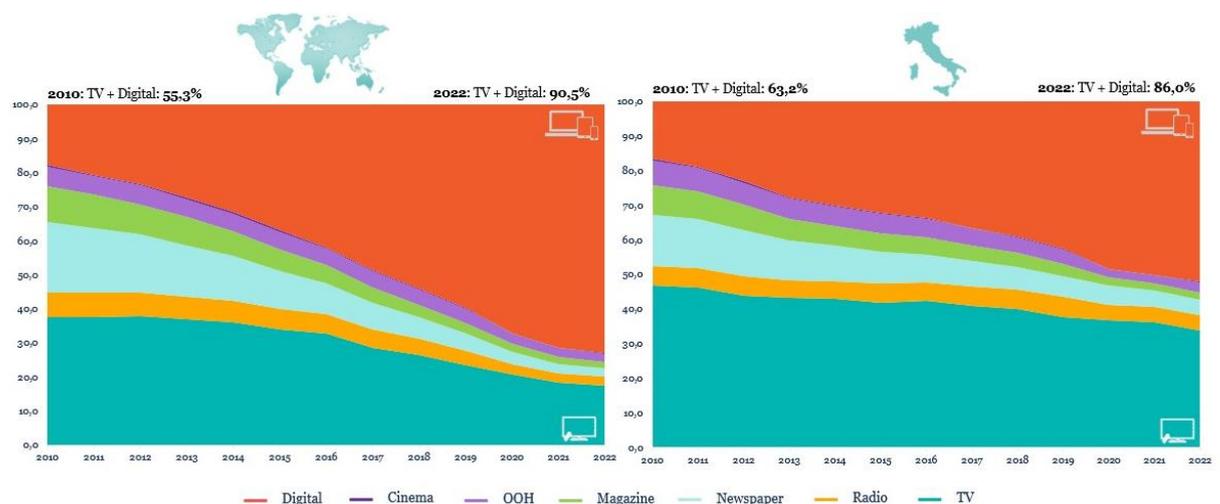


Figura 5 - L'evoluzione del media mix; Fonte: GroupM Business Intelligence & Insight, 2022

I contenuti video svolgono un ruolo cruciale in questo primo stadio del funnel, poiché possono attirare rapidamente l'attenzione e lasciare un ricordo del brand nella mente del consumatore. I video coinvolgono più sensi contemporaneamente, offrendo un'esperienza multisensoriale più coinvolgente rispetto ai contenuti puramente testuali o visivi. La combinazione di immagini in movimento, musica, dialoghi e effetti speciali crea un'esperienza narrativa più dinamica e memorabile. Inoltre, il cervello umano è in grado di elaborare le informazioni visive più rapidamente rispetto al testo scritto, consentendo ai video di trasmettere messaggi complessi in modo più efficiente e immediato. Ipsos, nello studio Beyond Visual Attention condotto in collaborazione con Omnicom Media Group, Ainem e Nielsen, evidenzia come l'attenzione visiva è la metrica con il maggior impatto sul ricordo (79%), inoltre il ricordo di un brand visto in

video è 2 volte superiore rispetto a un formato statico (Beyond Visual Attention, 2023).

*Auditel* – organizzazione che si occupa della misurazione dell'ascolto televisivo in Italia attraverso l'utilizzo di un panel di famiglie selezionate rappresentative della popolazione – permette ai marketers di selezionare i canali e programmi più affini al proprio target dove veicolare il proprio messaggio. Mediante la televisione è possibile solamente stimare l'esposizione degli spettatori veramente interessati al marchio e ai suoi prodotti in un preciso momento. Nel mondo digitale le aziende hanno invece la possibilità di identificare le audience interessate e di indirizzare loro il messaggio in modo più mirato.

Quando si intende aumentare la brand awareness, i formati pubblicitari ad alto impatto (*high impact display adv*), come skin, masthead e mobile interstitial risultano attualmente molto efficaci. Si tratta di annunci pubblicitari che catturano immediatamente l'attenzione dell'utente grazie alla loro presenza visiva evidente e coinvolgente. Gli inserzionisti possono scegliere di pianificare questi formati pubblicitari *in reservation*: questi annunci vengono mostrati a tutti gli utenti che visitano il sito o la piattaforma online, senza selezionare un pubblico specifico. Ciò perché la campagna pubblicitaria mira a raggiungere un'ampia audience piuttosto che un segmento di mercato definito (Sayed, 2018).

Se l'obiettivo è invece indirizzare il messaggio ad un'audience specifico, è possibile pianificare l'utilizzo di questi formati *in programmatic* (Samuel, White, Thomas, Jones, 2021). Ad esempio, se un marchio desidera aumentare la propria awareness tra le donne di età compresa tra i 25 e i 40 anni, l'annuncio verrà erogato solamente agli utenti che si identificano con queste caratteristiche demografiche quando accedono alla piattaforma o sito internet con il log in o accettando i cookies.

Quando invece l'obiettivo non è aumentare l'awareness, bensì incrementare la *consideration*, ovvero il grado in cui i consumatori considerano il marchio come una valida opzione tra le alternative presenti sul mercato, il brand si rivolge a un pubblico *tiepido*. In questa fase del funnel (*MoFu, middle of the funnel*), gli utenti hanno già dimostrato un interesse sul web nei confronti della marca o della categoria di prodotti offerti da quest'ultima. Nella fase awareness il brand si

rivolge a utenti che corrispondono al proprio target, ma che sono lontani dall'effettuare un acquisto. Nel caso della consideration il brand non mira semplicemente a raggiungere le donne tra i 25 e i 40 anni, ma specificamente donne di questa fascia d'età che hanno dimostrato interesse attraverso ricerche relative alla moda, a calzature e accessori. Questo segmento di utenti è più incline a visitare il sito web o la landing page dedicata ai prodotti del brand. Uno studio di Google del 2017 ha dimostrato che le campagne con targeting basato sulle *intenzioni* (segnali di intenzione di acquisto) registrano un aumento del 20% del ricordo dell'annuncio e del 50% della notorietà del brand rispetto a campagne che utilizzano solo il targeting demografico.

Per comunicare in modo efficace con un pubblico tiepido, i marketer sfruttano il *Display Advertising* – promozione di prodotti o servizi tramite spazi pubblicitari presenti in pagine di contenuti online – (Goldfarb, 2014) come banner pubblicitari, annunci pop-up, video, native adv, annunci retargeting e interstitial.

Questa strategia consente al brand di entrare in contatto con gli utenti mentre esplorano contenuti correlati ai propri interessi, migliorando le possibilità di attrarre l'attenzione e suscitare l'interesse del pubblico di riferimento.

Gli annunci generalmente vengono posizionati nella pagina, in sezioni in cui lo sguardo del visitatore cade frequentemente. Questo tipo di advertising non è considerato invasivo poiché, durante la lettura dei contenuti, l'annuncio display di solito non interrompe l'attività dell'utente.

Tali formati pubblicitari hanno confermato la propria efficacia nel tempo e continuano a essere una scelta popolare per molte campagne di marketing. Tra le innovazioni più significative ci sono i cosiddetti Rich Media, progettati per coinvolgere attivamente il visitatore, permettono agli utenti di interagire direttamente con l'annuncio pubblicitario. Ad esempio, potrebbero includere una galleria di immagini che l'utente può sfogliare o cards interattive che permettono agli utenti di scoprire i prodotti promossi.

Un altro formato comunemente adottato dagli inserzionisti è la *native advertising*. Questa forma di pubblicità si integra in modo discreto all'interno di piattaforme online rilevanti per gli interessi degli utenti. Questi annunci possono prendere diverse forme, come articoli sponsorizzati, video promozionali o post sui social media, e sono progettati per mescolarsi in modo naturale con il contenuto

circostante. L'obiettivo della native advertising è infatti quello di raggiungere il pubblico in modo autentico, sfruttando il contesto e il tono del contenuto della piattaforma ospitante.

Quando l'impresa si sposta verso il cuore del funnel (*BoFu, bottom of the funnel*), si trova di fronte a un pubblico che ha già dimostrato un certo interesse per il marchio, i suoi prodotti o i suoi servizi. Questo pubblico potrebbe aver interagito con il marchio attraverso contenuti MoFu, o potrebbero essere clienti che hanno già effettuato un acquisto in passato. In entrambi i casi, si tratta di un pubblico *caldo*, che ha già una conoscenza del marchio, dei suoi valori e dell'offerta. Di conseguenza, il tipo di contenuti utilizzati in questa fase diventa più orientato al prodotto e al servizio specifico offerto dall'azienda. L'obiettivo è spingere gli utenti a compiere un'azione, che può essere l'acquisto, l'iscrizione a programma fedeltà, la richiesta di preventivo o altro. Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale utilizzare messaggi e contenuti che siano diretti e persuasivi. Le immagini statiche sono uno strumento efficace in questa fase, in quanto consentono di mostrare il prodotto o il servizio in modo chiaro e attraente. Queste immagini possono essere accompagnate da testo che evidenzia le caratteristiche distintive del prodotto, le offerte speciali disponibili, i vantaggi per il cliente e le call-to-action che invitano l'utente a compiere un'azione specifica. Inoltre, l'uso di elementi come timer per scontistiche o segnalazioni di scarsità può aumentare il senso di urgenza nell'utente, spingendolo a prendere una decisione di acquisto più rapida e istintiva.

I contenuti devono essere attentamente sviluppati in base al mezzo scelto per l'erogazione. Ogni canale di comunicazione ha delle caratteristiche uniche e i propri punti di forza, perciò i contenuti devono essere adattati di conseguenza per massimizzare l'impatto e il coinvolgimento del pubblico.

La frase "Content is king" è stata coniata da Bill Gates nel 1996 nel suo saggio omonimo, in cui descrive il futuro di Internet come un mercato per idee, esperienze e contenuti. L'affermazione "Content is king" implica che la capacità di produrre contenuti *originali, utili e di qualità* consenta di *governare il territorio*, inteso come settore o nicchia di mercato, proprio come un sovrano (Gates, 1996).

Il successo di un sito web è intrinsecamente connesso alla presenza di contenuti di alta qualità, i quali non solo influenzano il posizionamento sui motori di ricerca, ma sono altresì strumentali per instaurare un'autorevolezza nel proprio settore e aumentare la notorietà del marchio. Tuttavia, come sottolineato da Bill Gates, l'adozione indiscriminata di contenuti concepiti per una specifica piattaforma o canale di comunicazione su altri mezzi non costituisce una pratica di successo. Ad esempio, se si realizza un contenuto per un social media come Instagram, non è sufficiente condividerlo senza adattarlo alle peculiarità e ai requisiti di un altro mezzo di diffusione. Ogni canale possiede le proprie peculiarità e audience, pertanto risulta fondamentale sviluppare contenuti appositamente concepiti e personalizzati per ciascuna piattaforma, pur mantenendo un'omogeneità di brand e di messaggio: *“... to be successful online, a magazine can't just take what it has in print and move it to the electronic realm”* (Gates, 1996).

## 2.6. L'efficacia delle diverse forme pubblicitarie

L'efficacia della comunicazione pubblicitaria si riflette nella sua capacità di conseguire gli obiettivi prefissati dal brand che possono includere l'aumento della consapevolezza del marchio, l'incremento delle vendite, il miglioramento dell'immagine di marca, e così via. Per valutare se un'azione pubblicitaria ha avuto successo nel raggiungere questi obiettivi, è fondamentale monitorare e analizzare i risultati ottenuti. Ad esempio, se l'obiettivo fosse l'aumento della consapevolezza, sarebbe opportuno misurare l'incremento del riconoscimento del marchio fra il pubblico di riferimento.

Nel contesto digitale, i marketer hanno accesso a una vasta gamma di strumenti e tecnologie che consentono di misurare e analizzare con precisione l'impatto delle proprie azioni. Questi strumenti includono analisi web, tracciamento dei click, analisi dei social media, e altri dati digitali che forniscono informazioni dettagliate sul comportamento degli utenti. Ciò significa che i marketer possono avere una visione più chiara e immediata dei risultati delle proprie strategie di marketing, consentendo loro di apportare eventuali correzioni o ottimizzazioni in tempo reale per massimizzare il ritorno sull'investimento pubblicitario, rispetto a quando si affidano a mezzi tradizionali come la stampa e le affissioni pubblicitarie. Inoltre, le risposte dei consumatori alle pubblicità nel contesto digitale vanno oltre ai metodi tradizionali come il riconoscimento, il ricordo e l'attenzione. Alcuni esempi includono il tempo trascorso su una particolare pagina internet, il numero di click su un banner pubblicitario e altre metriche di coinvolgimento degli utenti. Questi dati forniscono indicazioni più dettagliate sul comportamento degli utenti online e consentono ai marketer di valutare meglio l'efficacia delle proprie strategie pubblicitarie.

### 2.6.1. Misurare l'efficacia delle campagne pubblicitarie offline

Ogni annuncio pubblicitario, indipendentemente dal mezzo utilizzato, ha un numero fisso di esposizioni programmate, basato sul numero di individui nel suo pubblico di riferimento. Ad esempio, un cartellone pubblicitario avrà un numero stimato di impressioni, calcolato in base al flusso di traffico della strada su cui è situato. Lo stesso vale per uno spot televisivo, misurato tramite i *Gross Rating Point (GRP)*.

Si parla quindi di un annuncio che "raggiunge" un certo numero di persone e fornisce un determinato numero di impressioni o "opportunità" di visualizzazione. Queste impressioni o opportunità di visualizzazione dipendono sia dal numero di persone raggiunte (*reach*) che dal numero di volte in cui ciascuna persona ha l'opportunità di vedere l'annuncio (*impression*).

Le opportunità di visualizzazione variano a seconda del mezzo pubblicitario utilizzato, per esempio per le affissioni all'aperto un'opportunità di visualizzazione può variare da una semplice e distratta occhiata a un'attenta considerazione, il valore reach di un manifesto è dato dal traffico di veicoli e pedoni che potranno fruire del manifesto con una visuale completa e chiara. L'unità di misura utilizzata per questo tipo di stime è detta *Daily Circulation Effective (DEC)*, che permette di calcolare il numero di persone che passano nelle vicinanze dell'affissione e che hanno la possibilità di entrarci in contatto senza ostacoli visivi o spaziali.

Allo stesso modo, è possibile stimare la reach e le impression di uno spot televisivo. Per valutare l'impatto e l'efficacia di una campagna pubblicitaria televisiva viene calcolato il GRP, questa metrica tiene conto sia della portata della campagna (ovvero del numero di persone che sono state raggiunte) che della frequenza con cui sono state esposte al messaggio pubblicitario. È importante notare come il GRP non fornisce dettagli sull'attenzione del pubblico: il semplice atto di "vedere" uno spot pubblicitario non equivale necessariamente a "guardarlo" attivamente e con attenzione. Gli spettatori potrebbero essere esposti allo spot senza realmente prestarvi attenzione, ad esempio, potrebbero essere distratti, impegnati in altre attività o semplicemente non interessati al contenuto dell'annuncio. In queste situazioni, pur essendo "visto", lo spot potrebbe non raggiungere l'obiettivo di catturare e mantenere l'attenzione dello

spettatore. Pertanto, l'efficacia di uno spot televisivo non può essere valutata esclusivamente sulla base del numero di persone che lo hanno "visto", deve inoltre tener conto dell'effettiva attenzione e coinvolgimento degli spettatori. Questo significa che è necessario utilizzare altre metriche e metodologie di valutazione, come il tempo di esposizione, il recall dello spot, o il comportamento degli spettatori.

Con riguardo all'attenzione degli spettatori televisivi, la ricerca condotta nel 2020 da Ebiquity e Lumen ha introdotto un nuovo indicatore chiave di prestazione (KPI): i *secondi di attenzione per impressione*. Questo indicatore è stato definito utilizzando la tecnica di "eye-tracking", che misura l'effettiva fruizione visiva di uno spot pubblicitario in base al tempo di attenzione dell'occhio. Google insieme all'Istituto Ehrenberg Bass già nel 2018 aveva confermato come il tracciamento degli occhi fosse il mezzo più affidabile e accessibile per stimare l'attenzione del pubblico. In primo luogo, gli occhi sono l'organo sensoriale preminente: il 40% del cervello umano è dedicato alla vista e all'interpretazione di ciò che viene visto; in secondo luogo, la vista è il senso più semplice da misurare in modo costante e quantitativo: risulta complesso valutare ciò che le persone stanno udendo, percependo attraverso il tatto o l'olfatto senza chieder loro di descrivere a parole la loro esperienza. Tuttavia, gli occhi non sono sempre una finestra sull'anima: è possibile fissare lo schermo senza realmente assorbirne il contenuto. Nonostante ciò, Google ha comunque concluso che il coinvolgimento visivo - misurato tramite il tracciamento degli occhi - costituisce una proxy piuttosto affidabile per valutare l'attenzione alla pubblicità visiva (Istituto Ehrenberg Bass, 2018).

I dati oggetto della ricerca sono stati raccolti da TVision e Lumen: TVision ha individuato 5.000 famiglie statunitensi, alle quali è stato chiesto di installare una telecamera sopra il televisore e una scatola di registrazione. Questo sistema ha permesso di registrare i movimenti e di associarne il comportamento al contenuto televisivo visualizzato. Lumen ha selezionato un panel di mille persone nel Regno Unito e impiegando le telecamere dei loro computer e smartphone ha tracciato il movimento dei loro occhi sullo schermo.

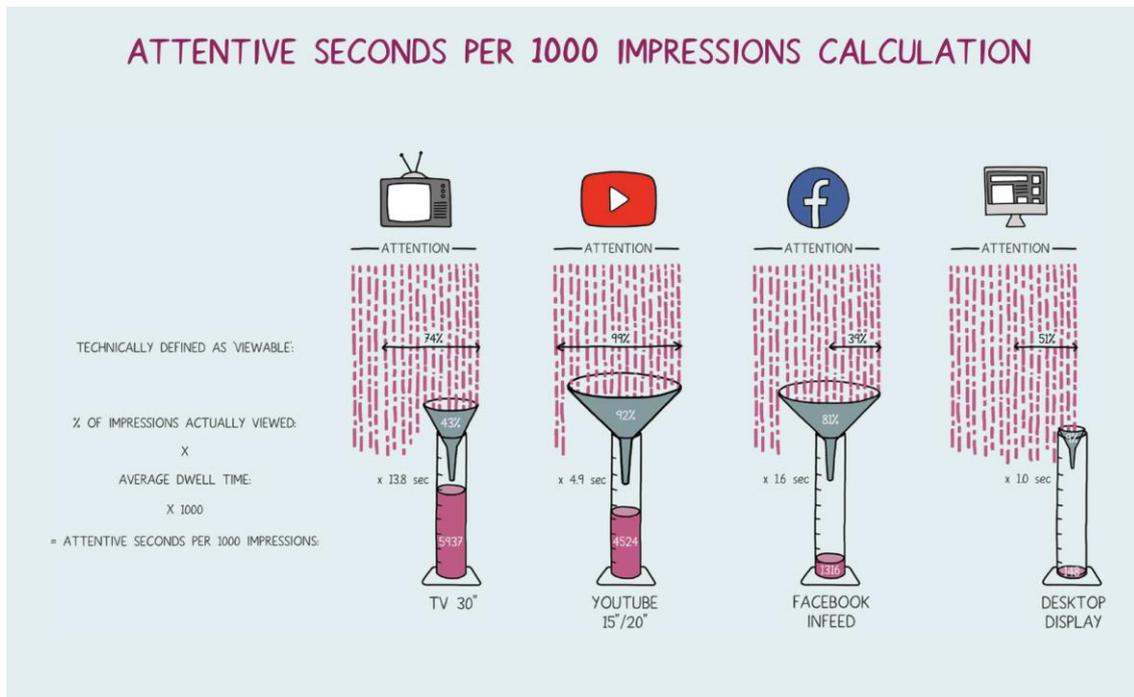


Figura 6 - Attentive seconds per 1000 impressions calculation; Fonte: The Challenge of Attention, Ebiquity, 2022

L'attenzione del pubblico può essere concepita come un *imbuto*: si ritiene che questa fluisca dall'alto verso il basso, da ciò che le persone possono vedere a ciò che le persone guardano effettivamente. Importante è quindi la differenza tra il concetto di *viewability* e quello di *viewing*: il primo si riferisce alla visibilità di un annuncio all'interno di un contesto online o televisivo; mentre il secondo indica l'atto effettivo di guardare attivamente uno spot televisivo o un annuncio online, con un coinvolgimento diretto nell'osservazione e nell'ascolto. TVision stima che il 74% degli spot televisivi viene visto, ma solo il 43% viene effettivamente guardato dal pubblico. È stato poi esaminato il cosiddetto *eyes-on dwell time* (*tempo di permanenza dello sguardo*): il pubblico è portato a guardare per un periodo di tempo più lungo uno spot televisivo di 30 secondi (13.8 secondi) piuttosto che lo stesso messaggio pubblicitario in formato video non skippable di 15 secondi su YouTube (4.9 secondi).

Per ottenere una comprensione più approfondita della realtà dell'attenzione, si deve esaminare la distribuzione dell'attenzione (Ebiquity, 2020). Come evidenziato dal grafico in figura 12, l'attenzione degli utenti sui canali digitali e sui social media traccia un picco iniziale molto elevato, ma dopo pochi secondi di

visualizzazione si traduce in una repentina diminuzione dell'attenzione seguita da una lunga coda. Ciò significa che molti utenti tendono semplicemente a dare solo un'occhiata agli annunci, mentre pochi di loro sono si soffermano fino alla fine del video. Diversa è invece la distribuzione dell'attenzione del pubblico televisivo: un numero maggiore di persone completano la visione del contenuto e mantengono un'attenzione costante, questo si traduce in una curva più uniforme.

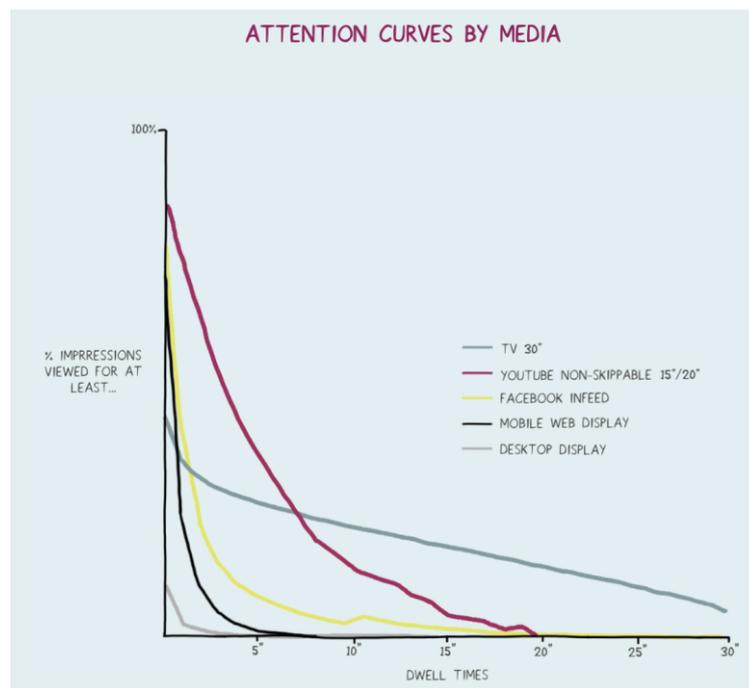


Figura 7 - Attention curves by media; Fonte: *The Challenge of Attention*, Ebiqity, 2022

L'attenzione del pubblico televisivo varia a seconda dei cosiddetti *need states* (Wavemaker, 2022), ovvero motivazioni che spingono gli spettatori a scegliere di fruire della televisione. Thinkbox ha codificato 8 diversi *need states* che rappresentano i diversi stati emotivi, mentali e comportamentali che le persone sperimentano mentre guardano la televisione (The Age of Television, MTM/Thinkbox, 2018).

1. *Entertain*: Questo *need state* si riferisce al desiderio di intrattenimento e divertimento che spinge le persone a guardare la televisione. Le persone cercano programmi che li facciano ridere, li coinvolgano o li distraggano dalla routine quotidiana.

2. *Escape*: In questo stato, le persone cercano una via di fuga dallo stress, dalla noia o dai problemi della vita quotidiana. Guardare la televisione offre un'opportunità per distogliere l'attenzione e immergersi in mondi immaginari o reali diversi.
3. *Connect*: Questo need state riguarda il desiderio di connettersi con gli altri e con il mondo esterno attraverso la televisione. Le persone cercano programmi che promuovano il senso di comunità, la condivisione di esperienze o l'appartenenza a una cultura più ampia.
4. *Comfort*: Questo stato si riferisce al desiderio di comfort e sicurezza che la televisione può offrire. Le persone cercano programmi che creino un ambiente rassicurante e familiare, che possono aiutare a rilassarsi e a sentirsi a proprio agio.
5. *Inform*: In questo stato, le persone cercano informazioni e conoscenze attraverso la televisione. Guardano programmi che forniscono notizie, istruzione, o approfondimenti su argomenti di interesse personale o professionale.
6. *Reflect*: Questo need state si riferisce al desiderio di auto-riflessione e introspezione che può essere stimolato dalla televisione. Le persone cercano programmi che le facciano riflettere su temi importanti, sulle proprie esperienze o sulle loro vite.
7. *Indulge*: In questo stato, le persone cercano di indulgere in piaceri o interessi personali attraverso la televisione. Guardano programmi che soddisfano i loro gusti, hobby o passioni, offrendo un'esperienza gratificante e indulgente.
8. *Discover*: Questo need state si riferisce al desiderio di esplorare nuovi contenuti, idee o esperienze attraverso la televisione. Le persone cercano programmi che offrano nuove prospettive, ispirazioni o scoperte, stimolando la loro curiosità e desiderio di conoscenza.

Questi need states della televisione evidenziano la diversità delle motivazioni e dei bisogni che guidano il comportamento degli spettatori televisivi e forniscono un quadro utile per comprendere come le persone si relazionano con il mezzo televisivo (The Age of Television, MTM/Thinkbox, 2018).

L'uso dell'eye e head tracking come indicatori per valutare l'efficacia dei contenuti televisivi è ancora in fase sperimentale, già più radicato è invece l'utilizzo di queste metriche per misurare le performance degli annunci digitali.

I brand utilizzano più comunemente le survey per valutare l'efficacia delle proprie campagne pubblicitarie televisive. Attraverso sondaggi mirati è possibile raccogliere dati diretti dagli spettatori che forniscono preziose informazioni sull'impatto e la percezione della pubblicità. I brand, insieme agli istituti di ricerca come Nielsen e Ipsos, individuano un campione rappresentativo del target di riferimento che comprende sia individui esposti alla pubblicità che individui non esposti. Il campione di esposti è essenziale per valutare l'impatto diretto della pubblicità sulle percezioni, le intenzioni di acquisto e altri indicatori di efficacia; il campione di non esposti funge da gruppo di controllo e consente di valutare il comportamento e le opinioni delle persone che non hanno visto lo spot. Questo confronto può aiutare a determinare se vi sia una differenza significativa nelle risposte tra coloro che sono stati esposti alla pubblicità e coloro che non lo sono stati, consentendo di attribuire l'impatto osservato alla pubblicità stessa.

- *“Negli ultimi sette giorni hai visto uno spot televisivo di un brand di abbigliamento?”*. Questo tipo di domanda aiuta a valutare l'esposizione degli spettatori alla pubblicità televisiva. Una consapevolezza elevata può indicare un'ampia diffusione della pubblicità.
- *“Ricordi quale marchio veniva promosso?”*. Questa domanda è finalizzata a valutare sia la presenza che la specificità del ricordo del marchio, fornendo informazioni preziose sull'efficacia della pubblicità nel favorire il riconoscimento e la memorabilità del marchio promosso.
- *“Come ti ha fatto sentire la pubblicità X? Felice, triste, neutrale”* Questa domanda mira a misurare l'emozionalità suscitata dalla pubblicità. L'analisi delle risposte può aiutare a comprendere se la pubblicità ha colpito emotivamente gli spettatori in modo positivo o negativo.
- *“Dopo aver visto la pubblicità X, sei più incline a acquistare il prodotto/servizio pubblicizzato?”* Questa domanda cerca di valutare l'efficacia della pubblicità nel generare interesse e intenzione di acquisto. Le risposte forniscono indicazioni sul potenziale impatto delle campagne

pubblicitarie sul comportamento di acquisto degli spettatori. Uno spot televisivo efficace è in grado di stimolare i "micro-momenti": più del 60% dei possessori di smartphone utilizza questo dispositivo per cercare ulteriori informazioni riguardo a qualcosa che hanno visto in uno spot televisivo (Google Customer Survey, 2018). I potenziali clienti visitano il sito web alla ricerca di maggiori dettagli riguardo a prezzi, caratteristiche del prodotto o recensioni dopo essere stati esposti all'annuncio pubblicitario.

## 2.6.2. Misurare l'efficacia delle campagne pubblicitarie online

Nella dimensione offline risulta piuttosto difficile, nonostante l'ausilio di strumenti quali l'eye tracking, head tracking e analisi ex post sulla memorabilità e efficacia della campagna, comprendere se gli annunci siano stati effettivamente visualizzati dal pubblico e abbiano suscitato il loro interesse. Al contrario, nel mondo digitale gli inserzionisti dispongono di una serie di tecnologie e metriche per tracciare il comportamento degli utenti e valutare la reale efficacia delle proprie iniziative. Questi strumenti includono analisi web, tracciamento dei click, analisi dei social media e altre fonti di dati digitali che forniscono dettagli sul comportamento degli utenti (Li e Leckenby). Ciò implica che i professionisti del marketing possono ottenere una visione più dettagliata e immediata dei risultati delle proprie strategie di marketing, consentendo loro di apportare correzioni e ottimizzazioni in tempo reale per massimizzare il ritorno sull'investimento pubblicitario.

A differenza delle stime fatte per gli annunci pubblicitari offline, per quelli online è possibile misurare in modo sicuro le *reach* (numero di individui o account che sono stati esposti a un contenuto specifico su una piattaforma digitale durante un determinato periodo di tempo) e le *impression* (il totale delle visualizzazioni di quel contenuto, che possono includere visualizzazioni multiple dello stesso individuo).

Un elevato reach e un alto numero di impression suggeriscono una diffusione ampia del contenuto, indicando che il messaggio è stato esposto a una vasta audience. Questo può essere particolarmente vantaggioso se l'obiettivo principale della campagna è quello di aumentare la visibilità del marchio o raggiungere un pubblico più ampio.

D'altra parte, valori bassi di reach e impression possono sollevare delle preoccupazioni riguardo alla visibilità e all'efficacia della campagna. Un basso reach potrebbe indicare che il messaggio non stia raggiungendo un numero sufficiente di persone, limitando così l'opportunità di coinvolgimento e interazione. Ciò potrebbe essere causato da diversi fattori, tra cui una segmentazione inadeguata del pubblico, un budget pubblicitario limitato o una strategia di distribuzione dei contenuti non ottimale.

Reach e impression devono essere analizzate considerando il proprio target di riferimento. Nel contesto di brand nel settore del lusso o di imprese che mirano a una nicchia di mercato, valori elevati di reach e impression possono non rappresentare un fattore di successo della campagna, bensì una dispersione di risorse. Questi marchi mirano a un pubblico più ristretto e ben definito, piuttosto che sull'ampia diffusione. In tal caso, è più importante raggiungere un numero limitato ma selezionato di individui. *“L'importante non è quante impression fai, ma che impressione fai”* (Bruce Barton).

Le reach e le impression non forniscono informazioni dirette sull'interesse effettivo dell'utente nei confronti di una campagna. Per misurare l'interesse degli utenti, è necessario guardare oltre a queste metriche anche altri indicatori di coinvolgimento e interazione.

Nel caso di contenuti video online, la visualizzazione è la prima manifestazione di interesse dell'utente: il tempo di visualizzazione è un parametro importante per valutare l'attenzione e l'engagement degli utenti nei confronti di contenuti online. Il *View Through Rate (VTR)* è una metrica utilizzata per misurare l'efficacia di annunci pubblicitari online, in particolare quelli che utilizzano formati video, come annunci video pre-roll, mid-roll o post-roll. Questa misura indica la percentuale di persone che hanno visto un video pubblicitario fino alla fine rispetto al numero totale di visualizzazioni:

$$VTR = \left( \frac{\text{Numero di visualizzazioni}}{\text{Impression}} \right) \times 100$$

- *Numero di visualizzazioni*: si tratta del numero totale di volte che l'annuncio è stato visualizzato dagli utenti
- *Numero di impressioni*: il numero totale di volte che l'annuncio è stato effettivamente servito e visualizzato sulla pagina web o sulla piattaforma in cui è stato pubblicato.

Per il calcolo del VTR, gli inserzionisti possono considerare diverse soglie di completamento del video a seconda della tipologia di formato utilizzato e l'obiettivo che intendono raggiungere. Per esempio, alcuni inserzionisti potrebbero considerare il completamento del 100% del video come l'obiettivo principale, indicando che solo quando uno spettatore ha visto l'intero annuncio senza interruzioni o salti si può parlare di una visualizzazione completa. Altri inserzionisti potrebbero considerare una visualizzazione completa quando uno spettatore ha guardato almeno il 70% o 80% del contenuto. Questo approccio parte dal presupposto che dopo aver visto una parte significativa del video, lo spettatore abbia ricevuto e percepito il messaggio principale.

Le percentuali medie di View Through Rate possono variare notevolmente a seconda del formato video e delle circostanze specifiche della campagna pubblicitaria e i canali utilizzati per la sua erogazione.

I video pre-roll - annunci pubblicitari che vengono mostrati prima del contenuto principale che l'utente desidera visualizzare in piattaforme video - tendono a registrare VTR piuttosto alti, spesso compresi tra il 70% e l'80%. Questo alto tasso di completamento può essere attribuito alla posizione privilegiata dell'annuncio all'inizio del video, alla sua potenziale capacità di catturare l'attenzione dello spettatore.

I mid-roll, annunci pubblicitari video che vengono inseriti durante la riproduzione di contenuti video più lunghi, hanno solitamente VTR leggermente inferiori, ma comunque significativi, con una media intorno al 70%.

Sia i video pre-roll che quelli mid-roll possono essere:

- *skippable* – consentono agli utenti di saltare l'annuncio dopo un certo periodo di tempo, solitamente dopo alcuni secondi dall'inizio della riproduzione;
- *unskippable* – non permettono agli utenti di saltare l'annuncio durante la sua riproduzione. Gli utenti sono obbligati a guardare l'intero annuncio prima di poter accedere al contenuto desiderato. Questo assicura una

maggior esposizione del messaggio pubblicitario agli utenti, ma potrebbe anche suscitare reazioni negative se l'annuncio è troppo lungo o non rilevante per loro.

Il VTR per gli annunci skippable è solitamente inferiore rispetto agli annunci unskippable, poiché alcuni utenti potrebbero scegliere di saltare l'annuncio prima di completarlo. Prendendo in esame YouTube, si osserva che il 68% degli annunci pubblicitari skippable viene saltato prima della sua conclusione, con uno skip mediamente dopo 9 secondi dalla riproduzione. Per molti utenti saltare annunci pre-roll è diventata un'abitudine consolidata e secondo lo studio di Magna e Media Lab di IPG Mediabrands (2017) il 76% dei consumatori salta un annuncio video appena gli viene consentito perché lo ritiene irrilevante rispetto ai suoi interessi e alle sue esperienze d'acquisto.

Tuttavia, analizzando i formati unskippable, si nota che un aumento della durata di visione dell'annuncio non si traduce necessariamente in una maggiore attenzione visiva (*Beyond Visual Attention*, 2023). Da un lato, questo tipo di contenuti raggiunge infatti un VTR più alto rispetto agli annunci skippable, dal momento che tutti gli utenti devono guardare l'intero annuncio prima di accedere al contenuto desiderato. D'altro canto, questa imposizione può generare una sensazione di intrusività per l'utente, poiché potrebbe sentirsi obbligato a guardare l'annuncio, interrompendo così il flusso della sua esperienza di fruizione. Questo impatto negativo può influenzare sia l'esperienza complessiva dell'utente che la percezione del marchio o del prodotto promosso nell'annuncio.

Secondo un'indagine condotta da IPG Media Lab e YuMe, i video mid-roll sono percepiti dagli utenti come particolarmente intrusivi rispetto agli altri formati pubblicitari.

## AD FORMAT – INTERRUPTED CONTENT

Q: Please rate how much you agree with the following statements as they relate to the ad you were shown  
[[description of ad format]]? The ad type...

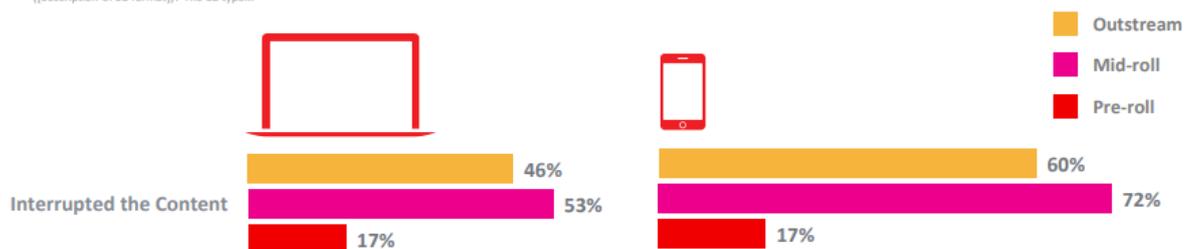


Figura 8 - Interrupted content; Fonte: IPG Media Lab and YuMe 2017

Per rendere un video pre-roll o mid-roll più *rilevante* e *in-target*, IPG Mediabrands suggerisce di:

1. *Creare annunci pubblicitari unskippable della durata di 6 secondi*: gli annunci pubblicitari della durata di 6 secondi sono già ampiamente adottati per raggiungere gli utenti smartphone e on-the-go. La ricerca dimostra che questi annunci *brevi* hanno un impatto significativo sulle metriche di brand, come ad esempio l'*Aided Brand Recall*. È altrettanto efficace creare un messaggio che sia profondo e ampio, nonostante la limitata durata di soli 6 secondi.
2. *Focalizzarsi sullo storytelling*: nonostante il focus sul prodotto possa favorire il ricordo del marchio, gli utenti manifestano una preferenza per narrazioni coinvolgenti che catturano la loro attenzione. Lo storytelling può, pertanto, costituire un efficace strumento per suscitare interesse e coinvolgimento nel consumatore.
3. *Umanizzare l'annuncio pubblicitario*: l'aggiunta di una semplice presenza umana agli spot pubblicitari non è sufficiente per ottenere un impatto significativo; ciò che conta veramente è la capacità di suscitare un legame emotivo.

“Se saltare un annuncio pubblicitario è un'abitudine radicata, spot più concisi, capaci di suscitare emozioni e con un buon livello di storytelling possono aiutare le aziende a stabilire una connessione più profonda col loro pubblico” (K. Manatt, 2017).

Nonostante la breve durata di un video di 6 secondi possa inizialmente sembrare limitante nel catturare l'attenzione dell'utente, tale formato risulta sorprendentemente efficace nel suo impatto. In uno studio condotto su oltre 600 campagne pubblicitarie, YouTube ha evidenziato che su 10 annunci video della durata di 6 secondi, ben 9 hanno registrato un significativo aumento del ricordo dell'annuncio, con una media del 38% (Think with Google, 2016).

La seconda manifestazione di interesse da parte dell'utente nei confronti di un contenuto online è il click. Il *Click-Through Rate (CTR)* è una metrica che misura la percentuale di utenti che hanno cliccato su un annuncio pubblicitario online rispetto al numero totale di utenti che hanno visualizzato il messaggio. In sostanza, indica quanti utenti hanno deciso di interagire con l'annuncio cliccando su di esso.

$$CTR = \left( \frac{\text{Numero di click}}{\text{Numero di visualizzazioni}} \right) \times 100$$

Il CTR è un indicatore che, nel tempo, ha subito un significativo declino, avvicinandosi a valori prossimi allo zero. Secondo un report del 2010 di Google, il CTR medio di un banner pubblicitario si attesta allo 0,09%, ciò significa che solo una persona su 1.000 clicca su un annuncio pubblicitario, il che potrebbe essere considerato piuttosto contenuto se paragonato ai dati raccolti negli anni precedenti, quando il CTR oscillava vicino al 0,6%. Questo andamento non rappresenta necessariamente basse performance delle campagne di advertising odierne, ma indica piuttosto un forte cambiamento del comportamento degli utenti. Come esposto da Kotler, i consumatori moderni sono *affogati da un diluvio di messaggi pubblicitari*, che non riescono a essere processati dal cervello umano (AINEM, Associazione Italiana Neuro Marketing).

Già nel 2003, Dreze e Hussherr avevano evidenziato come gli utenti tendono a evitare di guardare gli annunci pubblicitari mentre navigano su Internet. Questa

tendenza è strettamente correlata alla motivazione della navigazione dell'utente. Se l'utente naviga sul web con uno scopo specifico, è meno propenso a prestare attenzione ai banner pubblicitari. L'evoluzione del panorama pubblicitario online ha portato a un cambiamento nel modo in cui vengono valutate e misurate le campagne pubblicitarie.

Il CTR deve essere contestualizzato alla strategia adottata dall'inserzionista e agli obiettivi che intende perseguire. Per esempio, video pubblicitari mirano per lo più a raggiungere un'elevata visibilità, una connessione emotiva con gli utenti piuttosto che numerosi click. Al contrario, contenuti display statici o misti possono essere più orientati al prodotto o servizio che l'inserzionista intende promuovere. L'obiettivo è quindi attirare l'attenzione dell'utente e tramite il click farlo atterrare in una pagina dedicata o in una pagina di prodotto in cui l'utente può ottenere informazioni circa il prezzo e le caratteristiche del prodotto in questione. Inoltre, la presenza di call-to-action come "clicca qui" o "scopri di più" stimolano la curiosità e la volontà dell'utente ad approfondire il tema.

Per valutare il CTR di una campagna display, Chang e Hoan evidenziano come (2003) anche la rilevanza degli annunci pubblicitari e l'interesse degli utenti nei loro confronti siano particolarmente importanti: gli utenti più coinvolti verso un particolare prodotto o tipo di informazione mostrano una maggiore propensione nel cliccare sul banner, aumentando così il tasso di click medio. Un altro aspetto da tenere in considerazione è la dimensione del banner, secondo Baltas (2003) è più facile che i banner di grandi dimensioni attirino l'attenzione stimolando così un'azione.

## 2.7. The Attention Game

La ricerca *The Attention Game*, condotta da Wavemaker Italy - agenzia di media e comunicazione - in collaborazione con GroupM Italy e Kantar nel 2024, risponde alle domande su quali aspetti rendono più efficaci i formati video digitali, asset chiave nel media planning attuale.

*“Con questo studio, senza pari in termini di profondità, rigore e respiro sistemico, abbiamo l’ambizione di definire una metrica nuova da integrare in quelle già utilizzate in ambito media. Una metrica moderna e attuale, fondamentale per selezionare un formato video digitale in modo ancora più efficace secondo gli indicatori di visibilità, attenzione e impatto”* ha spiegato Luce Vergani, CEO di Wavemaker Italy.

Il tema di come valutare l’efficacia di un annuncio pubblicitario non è qualcosa di nuovo, ma la sua urgenza è cresciuta di pari passo con l’accelerazione dell’ecosistema dei media avvenuto negli ultimi anni.

Fino ad oggi, il settore della comunicazione ha concentrato i suoi sforzi principalmente sulla visibility - la capacità di essere visualizzati o esposti al pubblico di riferimento.

*“I brand vivono di visibilità”* (Vergani, 2023) e di conseguenza le campagne di comunicazione vengono valutate principalmente sulla base della visibilità.

GroupM ha individuato 26 KPI per misurare le visibility, tra questi:

- Impressions
- Viewability
- Clicks
- CTR%
- VTR 100%
- Average viewable time
- Total interactions
- Video views
- Video skips
- Skip rate

- Video re-play

Tuttavia, negli ultimi anni, questa corsa alla visibilità ha generato una serie di conseguenze: più i marchi competono per ottenere visibilità, più il mercato diventa saturo e i consumatori, esposti a una quantità eccessiva di messaggi pubblicitari, tendono a evitare possibili momenti di contatto con i brand: nel 2018, il 19% degli utenti italiani utilizzava strumenti di adblocking, cinque anni dopo, nel 2023, questa percentuale è aumentata al 37%, raggiungendo picchi fino al 46% nelle generazioni più giovani. Nonostante gli sforzi di ottimizzazione e l'introduzione di tecnologie sempre più innovative nelle metodologie di pianificazione, questo fenomeno sta erodendo i ROI delle campagne.

The Attention Game nasce dunque dalla consapevolezza che l'attenzione rappresenta l'anello mancante nell'analisi dell'efficacia della comunicazione.

Il progetto ha coinvolto l'intera filiera della comunicazione, con la partecipazione di 26 concessionarie, che rappresentano la quasi totalità dell'offerta video digitale in Italia. Le concessionarie coinvolte includono: AdKaora, AdPlay, Azerion, Beintoo, Ciaopeople, Citynews, Discovery Media, Evolution Adv, Fytur, 24 ORE System, Invibes Advertising, Italiaonline, A.Manzoni & C, Mediamond, Publitalia, Ogury, Outbrain, Piemme, Rai Pubblicità, CairoRCS Media, Seedtag, ShowHeroes, Sky Media, RTL AdAlliance, Sport Network, Teads Italia e TikTok. Il progetto è stato realizzato su campagne video digitali di alcuni clienti Wavemaker fra cui Geox, Grana Padano, L'Oreal e SKY.

Wavemaker, in collaborazione con GroupM e Kantar, ha tracciato oltre 2.500 campagne su più di 20 settori merceologici – equivalente a quasi 30 miliardi di impression. Sono stati misurati più di 60 formati video digitali, testati in modo neutrale rispetto alla creatività, al fine di comprendere l'impatto dei diversi formati sulla user experience da diversi device e in diversi contesti editoriali. Questo è stato realizzato attraverso 11.200 interviste quantitative e 4.000 casi di eye tracking. L'uso di tecniche avanzate di tracciamento oculare ha consentito di intercettare e interpretare in modo neutrale i comportamenti degli utenti in un contesto reale di fruizione (Wavemaker, 2023).

Dalla ricerca è risultato che il tempo medio di attenzione che un utente dedica a un video pubblicitario online di 15 secondi è di 3.5 secondi. Questo breve intervallo di tempo rappresenta il campo da gioco sul quale il video di un marchio potrebbe catturare l'attenzione di un potenziale consumatore oppure scorrere passando inosservato. Vedere non significa guardare e la visibilità è una condizione necessaria, ma non sufficiente per l'efficacia della comunicazione.

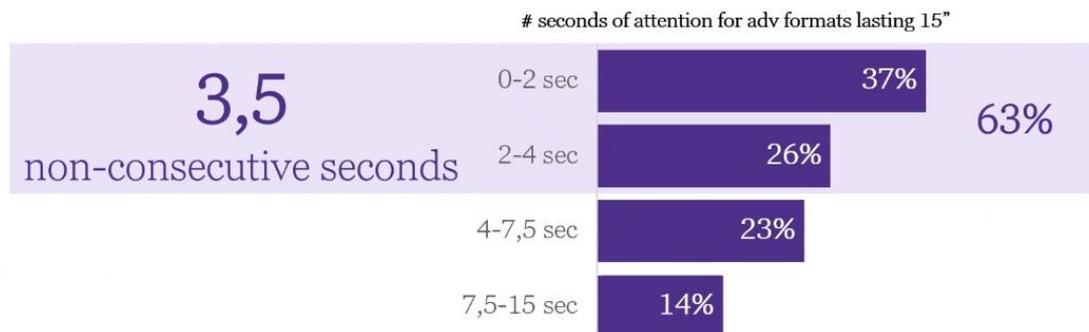
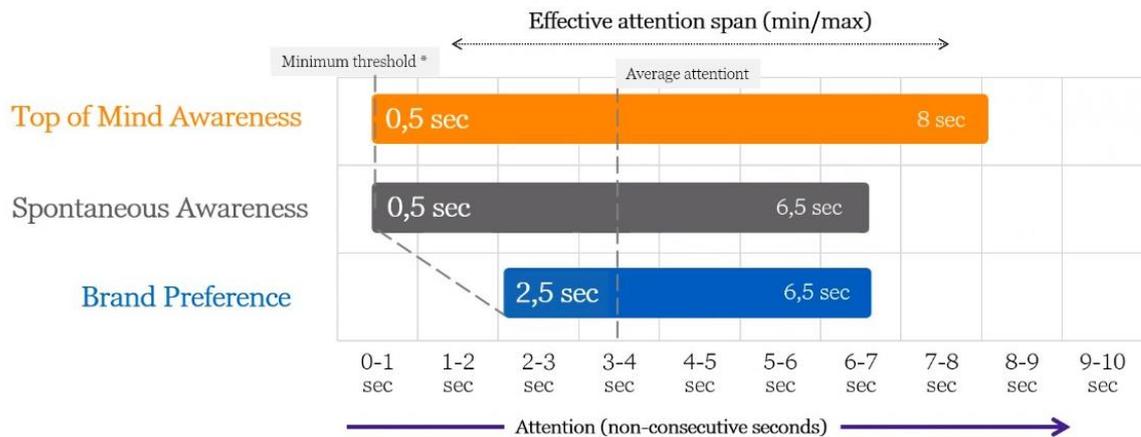


Figura 9 - Attention lasts a blink of an eye; Fonte: Wavemaker, 2023

È emerso che i secondi di attenzione non solo non sono consecutivi nel tempo, ma a seconda dei formati utilizzati, aprono differenti *corridoi di attenzione* in base agli obiettivi di comunicazione che il brand intende raggiungere. I corridoi di attenzione sono finestre temporali durante le quali un utente è maggiormente predisposto ad assorbire ed elaborare un messaggio pubblicitario. Queste finestre non sono sempre uguali e possono variare in base alla complessità del messaggio stesso e alla fase del processo decisionale in cui si trova l'utente. Per esempio, se l'utente si trova in una fase avanzata del funnel di vendita, potrebbe richiedere più tempo per elaborare un messaggio complesso. In questo caso, la "soglia di accesso" al corridoio dell'attenzione diventa più alta, il che significa che il messaggio deve essere presentato in modo più chiaro e coinvolgente per essere recepito dall'utente.

Se si considera un video di 15 secondi, gli indicatori che richiedono una minore elaborazione cognitiva, come quelli dell'awareness, iniziano a essere efficaci molto rapidamente, già dopo appena 0,5 secondi, e mantengono la loro efficacia fino a 8 secondi. Gli indicatori che richiedono una maggiore attenzione, come la brand preference, iniziano a essere efficaci più tardi, dopo 2,5 secondi - il brand

deve riuscire a creare una connessione con l'utente e questo richiede più tempo - e rimangono attivi fino a 6,5 secondi.



Per misurare l'efficacia dei formati video pubblicitari è fondamentale integrare tre indicatori chiave (Vergani, 2023): Visibility, Attention e Impact.

La Visibility rappresenta la possibilità di entrare in contatto con un formato pubblicitario, anche se non necessariamente attira attenzione o genera reazioni immediate (Comunicato Stampa 23 novembre 2023 di GroupM). È un'opportunità per gli inserzionisti di presentare il loro messaggio a un pubblico potenziale. L'Attention, che seleziona, invece, gli stimoli e si focalizza su quelli più interessanti, invece, misura la capacità di un formato pubblicitario di catturare l'attenzione del consumatore e di entrare nella sua mente. L'Impact, infine, valuta l'impatto cognitivo dell'esperienza pubblicitaria sul consumatore, con l'obiettivo di indurre un'azione rivolta verso il brand. Questa metrica è strettamente correlata alle conversioni e alle vendite generate dalla campagna pubblicitaria.

Wavemaker ha individuato una nuova metrica che consente di integrare insieme Visibility, Attention e Impact: il *Quality Effectiveness Score (QES)*

$$QES = \sqrt[n]{Visibility \times Attention \times Impact}$$

Tutte e tre queste metriche sono state studiate a partire dall'analisi di campagne reali fruite in contesti reali e quotidiani con un approccio data-driven.

Tra i principali risultati dell'analisi emerge che:

1. Il posizionamento è fondamentale: i formati posizionati più in alto nello scroll registrano + 47% di Attention e + 22% di Impact rispetto ai formati posizionati in altre sezioni.
2. I formati generano degli uplift significativi sia in termini di Attention e Impact in base alle loro dimensioni, con un aumento particolarmente rilevante per i Large size – formati che coprono dal 50 all'80% dello schermo.
3. I formati non skippable massimizzano un + 20% sull'Attention e + 39% sull'Impact, grazie alla loro permanenza
4. L'audio ON costruisce delle esperienze più ingaggianti per il consumatore (+ 20% di Attention e + 30% in termini di Impact)
5. Il 51% dell'efficacia delle campagne pubblicitarie è dato dal media utilizzato e il restante 49% dalla creatività

## Capitolo 3 - Geox Case

Secondo quanto affermato in *The Attention Game* (2023), il 51% dell'efficacia delle campagne pubblicitarie è attribuibile al media utilizzato, mentre il restante 49% dipende dalla creatività. In un ambiente mediatico saturo di pubblicità la creatività gioca un ruolo cruciale: è essenziale per gli inserzionisti creare un messaggio distintivo e persuasivo che si distingue dai concorrenti.

Le campagne pubblicitarie non si limitano solamente al lancio o promozione di prodotti e servizi; i brand hanno la possibilità di utilizzare la pubblicità per comunicare la propria storia, i valori che li guidano e la loro visione. Invece di concentrarsi solo sugli aspetti tangibili dei loro prodotti, possono trasmettere un messaggio più profondo che riflette chi sono come azienda e cosa rappresentano. Questo approccio permette loro di creare un legame autentico con il pubblico, andando oltre la mera transazione commerciale e costruendo una relazione più duratura e significativa con l'audience.

I consumatori moderni sono *affogati da un diluvio di messaggi pubblicitari* (Kotler, 2016), per gli inserzionisti diventa sempre più difficile farsi notare. I messaggi pubblicitari che rimangono impressi nella mente dei consumatori sono quelli che li fanno emozionare, che riescono a creare una connessione emotiva con il pubblico.

Un esempio è la campagna *“Grazie di cuore, mamma”* lanciata da Procter & Gamble durante le Olimpiadi di Londra 2012. Questo è un esempio di pubblicità che parla al cuore dei consumatori, crea un legame emotivo che va oltre la mera presentazione dei prodotti, promuove invece un senso di appartenenza e affinità con i valori del marchio. La campagna celebra il ruolo fondamentale delle madri che sostengono ogni giorno i propri figli nella realizzazione dei loro sogni. Così anche il brand, con le sue marche e i suoi prodotti, si prende cura delle persone accompagnandole quotidianamente nel loro vissuto.

### 3.1. Geox

Nel contesto dell'evoluzione del marketing e della comunicazione aziendale, il caso di studio dell'azienda Geox s.p.a. offre un'interessante prospettiva su come un marchio consolidato sia riuscito a raggiungere obiettivi di consapevolezza (awareness) e considerazione senza cambiare radicalmente media e formati dei contenuti, ma piuttosto focalizzandosi sul rinnovamento del contenuto stesso.

Geox è un'azienda italiana leader nel settore delle calzature, nota principalmente per la sua tecnologia brevettata "Respira". Nel corso degli anni, l'azienda ha consolidato la propria posizione nel mercato internazionale distinguendosi per l'innovazione tecnologica dei suoi prodotti.

Alla base del successo di Geox c'è un'idea rivoluzionaria: nel 1992 Mario Moretti Polegato, fondatore e presidente di Geox, durante un'escursione sotto il sole del Nevada forò la suola di gomma delle sue scarpe per permettere al piede di respirare. Nacque così la prima *"scarpa che respira"*: una scarpa con la suola forata in gomma che lascia respirare il piede e lo protegge grazie ad una membrana impermeabile e traspirante.

Da allora, Geox ha continuato a innovare e a perfezionare la sua tecnologia, estendendo il brevetto della "scarpa che respira" ad una vasta gamma di prodotti, incluso l'abbigliamento.

*Respira*<sup>TM</sup> rappresenta molto più di una semplice funzionalità di prodotto: è innovazione, ricerca e impegno costante nel creare prodotti che uniscono performance, traspirabilità, stile e tecnologia. Il nome stesso di Geox rappresenta l'incontro tra tecnologia e natura: Geox deriva infatti da *Geo - terra* in greco antico - e *X*, simbolo della tecnologia più avanzata sviluppata nei laboratori italiani e oggetto di numerosi brevetti (*Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario, 2022*).

### 3.1.1. Mission di Geox

*“Miglioriamo il benessere delle persone in movimento nella loro vita quotidiana”*

La missione del brand è il costante impegno nel migliorare il benessere delle persone in movimento nella loro quotidianità.

*“La convinzione che anche un semplice paio di scarpe possa migliorare il benessere del mondo e delle persone, con il passare del tempo ci ha portati a cercare sempre un modo nuovo e migliore per realizzare le nostre collezioni, con una sempre maggiore attenzione verso la qualità dei nostri prodotti, l’ambiente e le persone. Il comfort abbinato allo stile può fare un passo in più”.*

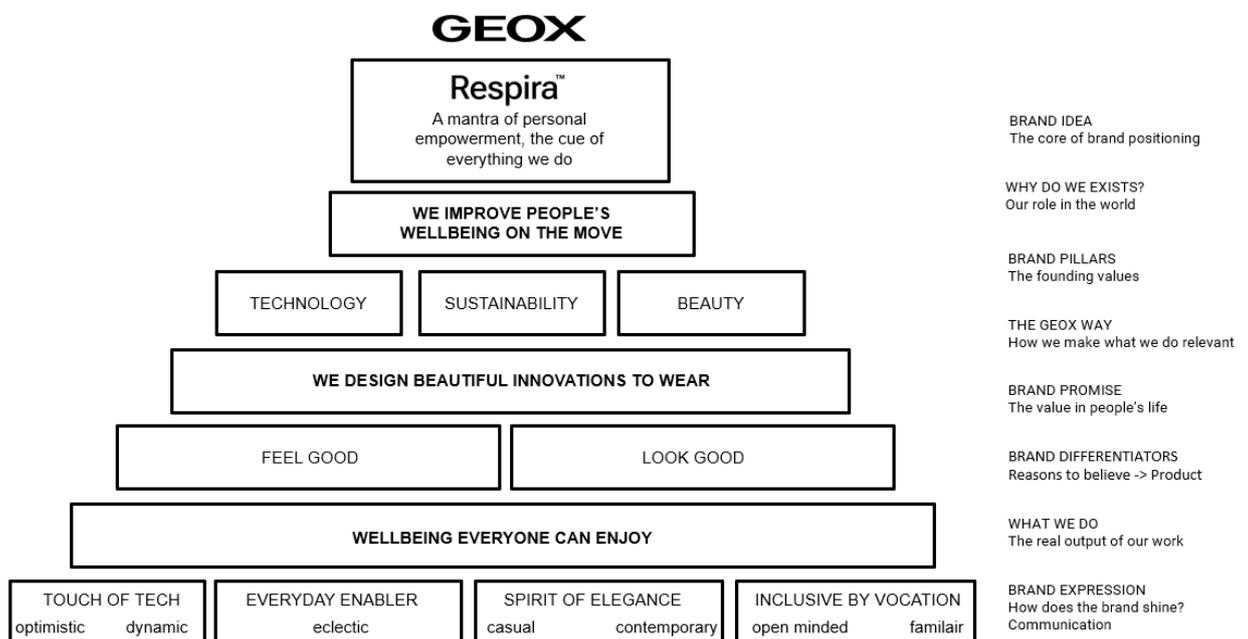


Figura 10 - Geox pyramid; Fonte: geox.biz

### 3.1.2. Brand Positioning di Geox

Per comprendere il posizionamento di Geox è utile analizzare come si struttura il mercato della moda e come incidono i prezzi e la value proposition su questa gerarchia.

Il criterio più comune per segmentare il mercato è il prezzo, in questo modo è possibile creare la cosiddetta *Fashion Pyramid*.

Questo modello identifica cinque segmenti di prezzo:

- Couture
- Ready-to-wear
- Diffusion
- Bridge
- Mass market

Più alta è la posizione del brand all'interno della piramide, maggiore è il prezzo, il livello di qualità e creatività della sua offerta.

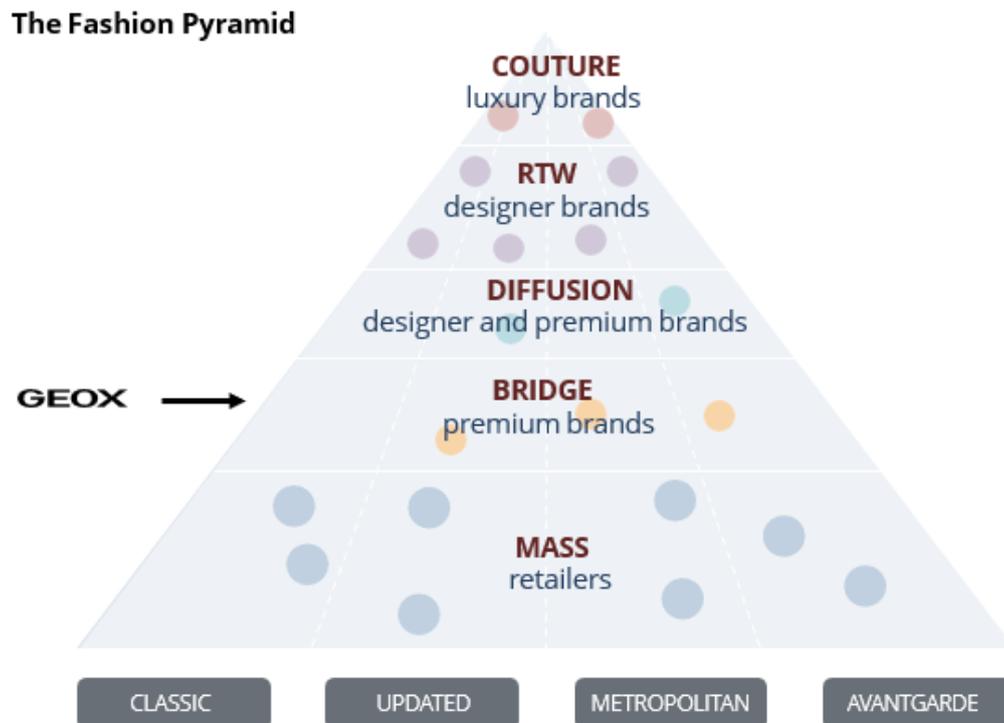


Figura 11 - Fashion market segmentation and business model framework pyramid.  
Fonte: Management of Fashion and Luxury companies, Bocconi

Geox si colloca nel segmento *bridge* (letteralmente “*ponte*”: collegamento tra la fascia alta della piramide e il mass market), posizionandosi come *Premium Lifestyle Brand*.

- *Premium*: Geox si posiziona nel segmento premium del mercato delle calzature, offrendo prodotti di qualità che si distinguono per la tecnologia avanzata. Il prezzo dei suoi prodotti è inferiore rispetto a quello applicato dai marchi della fascia alta del mercato – segmento *couture*, *RTW* e *diffusion* - ma rimane comunque al di sopra del prezzo medio di mercato.
- Geox sta percorrendo un processo di *premiumization*. Nel grafico in *figura 16*, è possibile osservare l'attuale posizionamento del brand nel mercato calzaturiero e la direzione strategica che sta perseguendo.
- *Lifestyle*: i prodotti di Geox sono caratterizzati da innovazione, stile e comfort. La mission di Geox è proprio “*migliorare il benessere delle persone in movimento*”, offrendo prodotti versatili e adatti al loro stile di vita quotidiano. Geox celebra il *wellbeing* e *well designed*: “*un invito a vivere la quotidianità cercando sempre il bello intorno a noi, senza rinunciare al comfort*”. Il claim di campagna “*Look good Feel good*” rappresenta appieno questa promessa del marchio ai consumatori: *vedersi bene, sentirsi bene*.

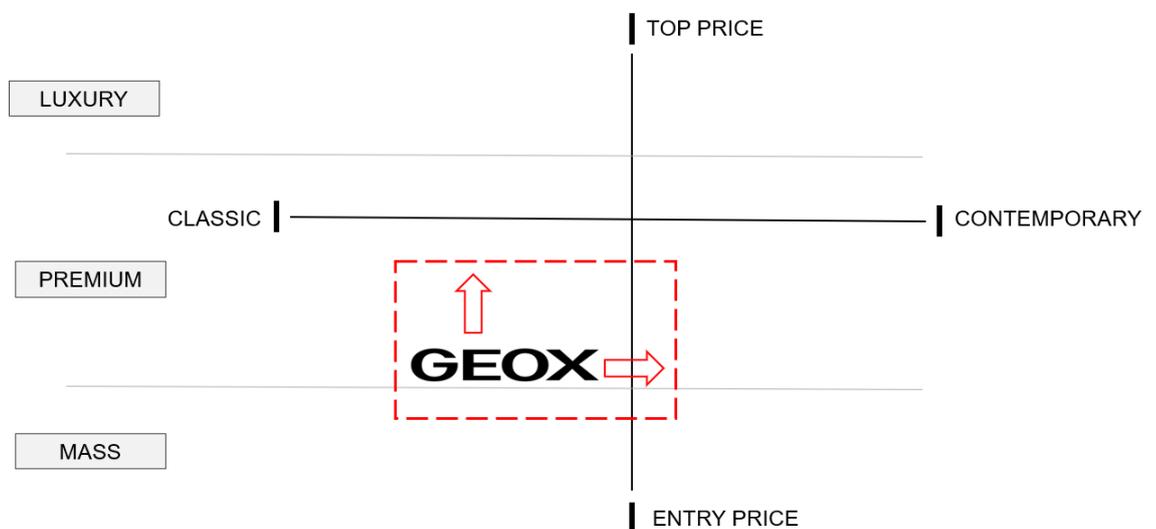


Figura 12 - Unlock portfolio potential; Fonte: GEOX Business Plan 2022-2024; geox.biz

## 3.2. Segmenti di mercato e Customer personas

Landor & Fitch, agenzia di branding e consulenza strategica appartenente al gruppo WPP, identifica quattro principali tendenze a livello di marchio e mercato che guidano il processo di segmentazione:

- *Factor analysis*
- *Cluster analysis*
- *Market evolution*
- *Changing in brand market shares*

Questa metodologia inizia con un'analisi, nota come *factor analysis*, volta a individuare i fattori chiave che differenziano i marchi l'uno dall'altro. Successivamente, viene utilizzata la *cluster analysis* per raggruppare i marchi in categorie distinte che condividono caratteristiche simili e attraggono lo stesso tipo di consumatori. Si procede quindi con l'analisi dell'evoluzione del mercato, con particolare attenzione ai cambiamenti nella quota di volume e valore delle categorie di prodotti, nonché ai cambiamenti nelle quote di mercato dei singoli brand, sulla base dati provenienti da fonti affidabili come Euromonitor, Statista e Dynata.

Landor & Fitch ha condotto queste analisi nelle vesti di Geox andando a individuare 10 possibili segmenti, ognuno dei quali risponde ad uno specifico insight di acquisto.

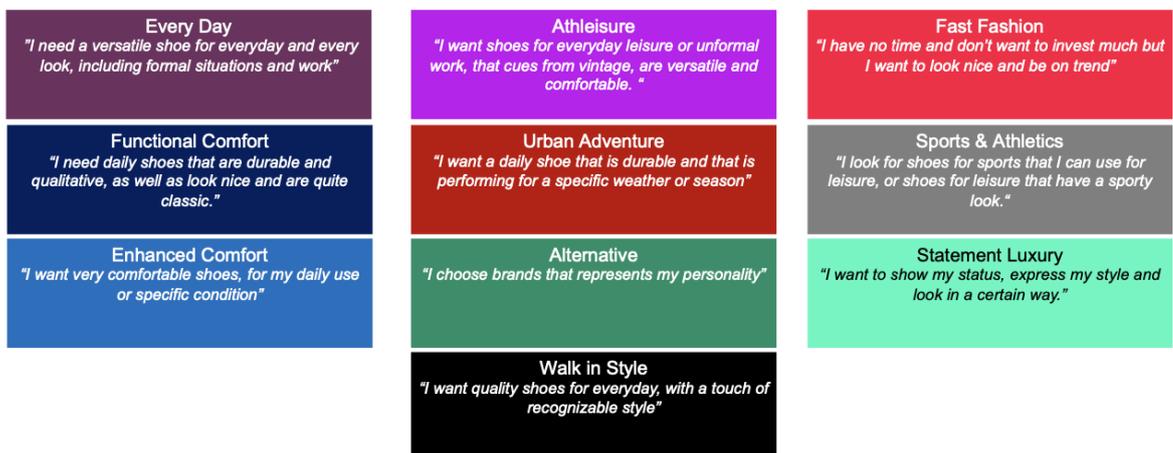


Figura 13 – GEOX Insight driven market segments; Fonte: Geox Business plan 2022-2024; geox.biz

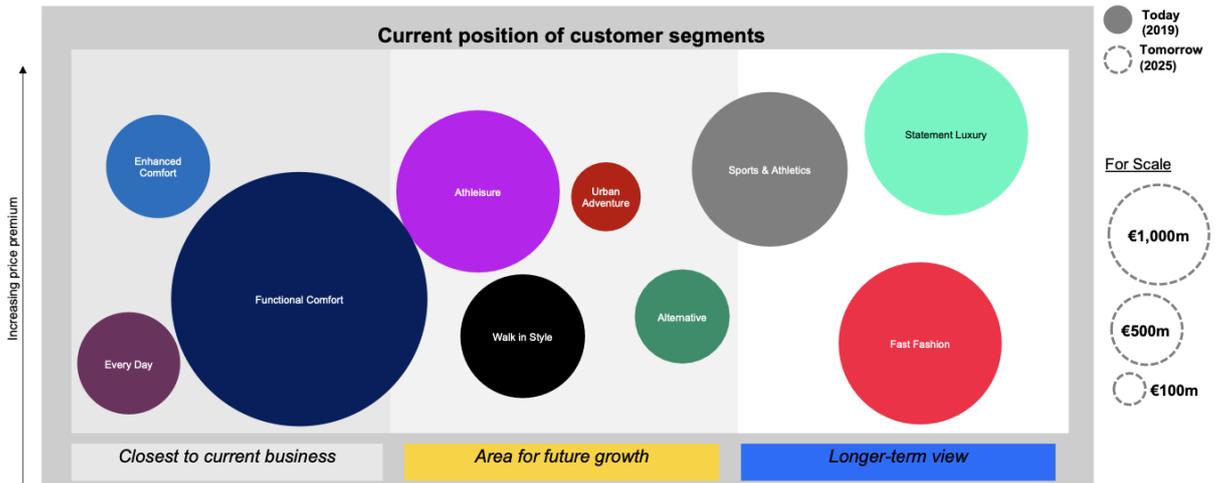


Figura 18 - GEOX market segmentation; Fonte: Geox Business plan 2022-2024; geox.biz

Ogni bolla del grafico rappresenta un segmento di mercato – un “demand center” – ovvero un gruppo di consumatori che manifesta uno stesso bisogno e insight di acquisto: “I need a versatile shoe for everyday and every look”; “I want quality shoes for everyday, with a touch of recognizable style”.

Alcuni tra questi segmenti di mercato sono già consolidati e legati al core business di Geox, mentre altri rappresentano un’opportunità di crescita per il futuro. Da un lato ci sono i segmenti "Every Day", "Functional Comfort" e "Enhanced Comfort", che costituiscono aree di mercato solide e ben radicate nell’attività aziendale. Questi segmenti riflettono gli insight di consumatori già soddisfatti dall’offerta di Geox. Dall’altro, vi sono segmenti come "Walk in Style" e "Athleisure", che offrono invece prospettive di crescita future per Geox. Questi segmenti indicano la direzione in cui l’azienda potrebbe espandersi, offrendo prodotti che riflettono le tendenze emergenti nel mercato della calzatura.



Figura 14 - GEOX personas; Fonte: geox.biz, Geox Business plan 2022 2024

È stato poi calcolato l'indice di affinità tra consumatore e marchio al fine di comprendere in quali segmenti di mercato i consumatori attuali (Fig.7) fossero effettivamente inseriti. Durante questa analisi, sono stati identificati dei tratti comuni che collegano una stessa consumer persona a diversi segmenti di mercato. Ad esempio, la persona "Man on the move" condivide necessità e attributi che caratterizzano sia il segmento "Functional Comfort" (segmento attualmente servito dall'azienda) che il segmento "Athleisure" (segmento non target).

Ciò ha evidenziato come i mercati "Athleisure" e "Walk in style" possano rappresentare nuove opportunità di crescita per l'azienda, in quanto consumatori attuali come la "Contemporary woman" e il "Man on the move" si rivolgono ad altre offerte per soddisfare i bisogni di questi segmenti. Perciò, penetrando questi nuovi "demand center", Geox diventerebbe più "interessante" sia per i consumatori appartenenti ai segmenti core che a quelli potenziali, rendendo l'offerta attuale rilevante per i nuovi prospects che consumano principalmente "Athleisure" e "Walk in style".

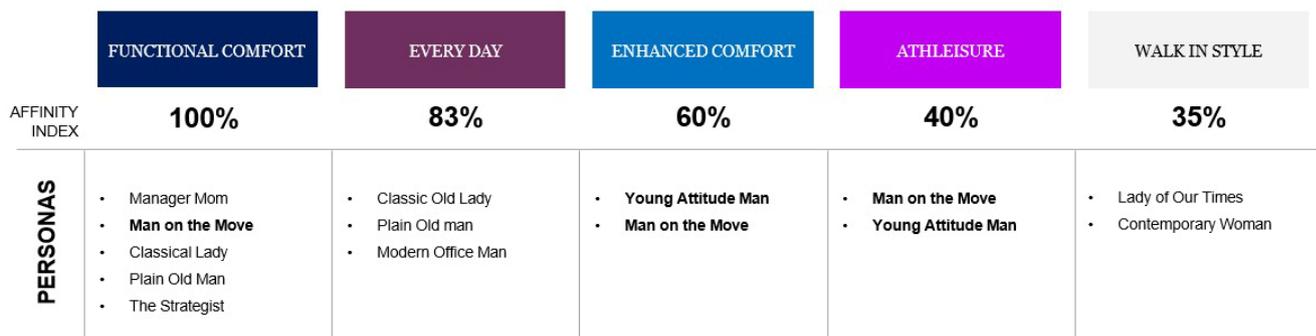


Figura 15 - Come si inseriscono i consumatori GEOX all'interno dei segmenti

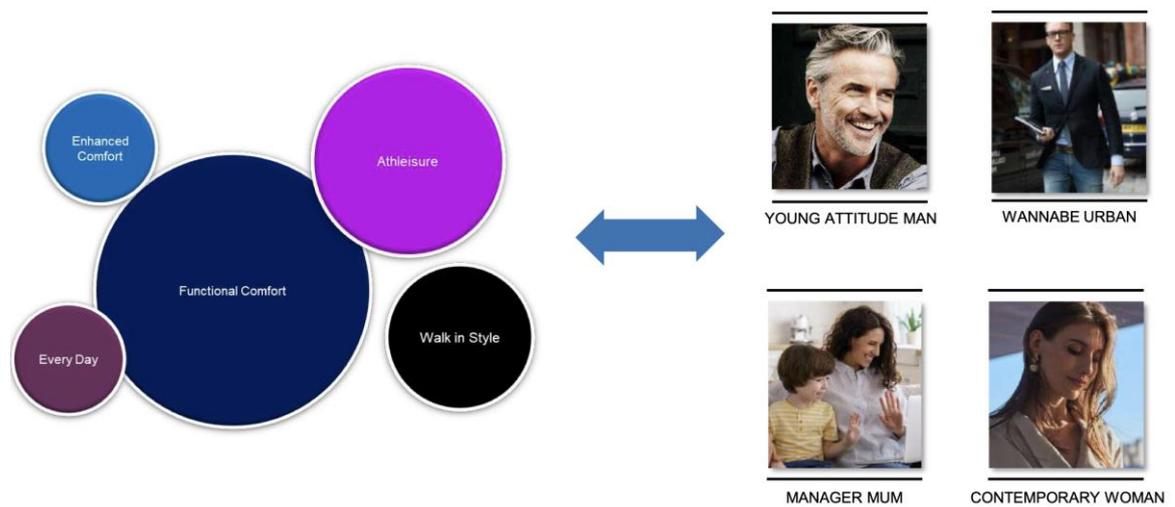


Figura 16 - GEOX consumer personas; Fonte: GEOX business plan 2022 2024; geox.biz

Un passaggio successivo ha permesso di identificare tra i dodici archetipi quattro personas di riferimento per le attività di comunicazione: “Young attitude man”, “Wannabe urban”, “Manager man” e “Contemporary woman”.

Questi quattro consumatori tipo sono presenti sia nei segmenti core business dell’azienda che nei nuovi segmenti che Geox intende penetrare.

È importante che queste rappresentazioni siano veritiere per avere un’efficacia reale nelle strategie di marketing. Tuttavia, devono anche essere aspirazionali per i consumatori, cioè devono ispirare e rappresentare un obiettivo desiderabile per il cliente (Revella, 2015); possono così motivare i consumatori ad aspirare a uno stile di vita migliore o a raggiungere determinati obiettivi attraverso l’uso dei prodotti dell’azienda. Inoltre, creare buyer personas aspirazionali consente all’azienda di posizionarsi come un marchio che offre non solo soluzioni pratiche, ma anche un’esperienza incrementale. Ciò può differenziare il marchio dalla concorrenza e attrarre i consumatori desiderosi di identificarsi con un marchio che rappresenta il loro essere e il loro divenire.

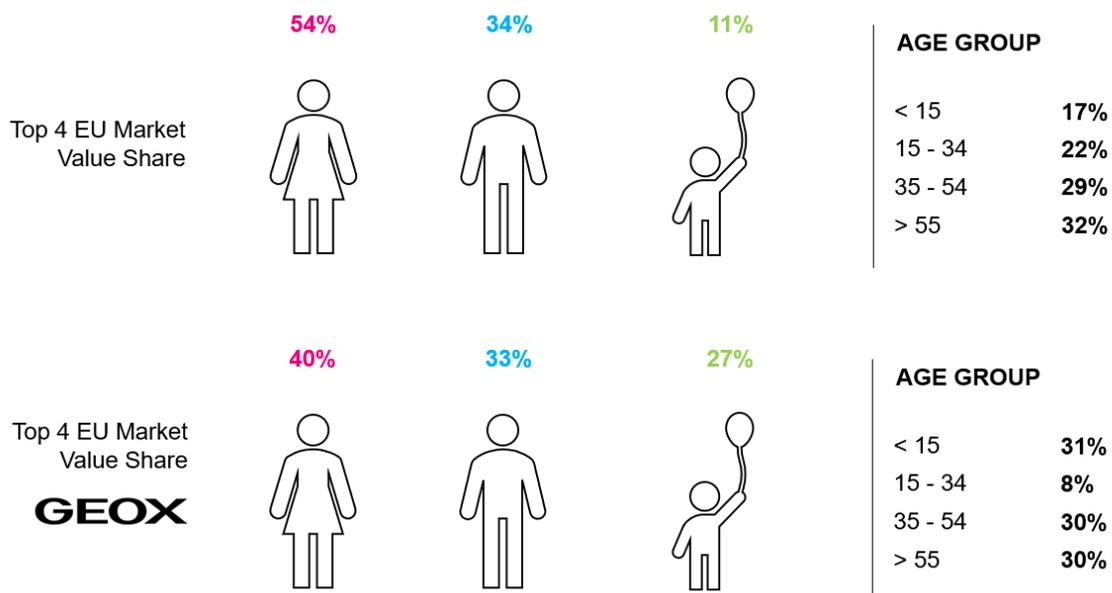


Figura 17 - Market vs. GEOX customers profile; Fonte: GEOX Business Plan 2022-2024; geox.biz

Perciò penetrando i segmenti di mercato “Athleisure” e “Walk in style” Geox ha la possibilità di accedere a nuove opportunità di crescita. Inoltre, un'analisi dei dati di mercato suggerisce che il settore calzaturiero femminile potrebbe offrire significative opportunità di espansione. Nei mercati chiave del brand - Italia, Francia, Spagna e Germania - la quota di mercato femminile costituisce il 54% del totale, mentre la quota femminile nelle vendite di Geox in questi paesi è del 40%. Questo indica un potenziale di crescita significativo nel segmento femminile del mercato, che potrebbe essere sfruttato con successo per aumentare la presenza e le vendite di Geox in queste aree.

### 3.3. Il nuovo capitolo di Geox

A partire dal 2020, Geox ha avviato un processo di profondo cambiamento. La prima fase di questo percorso è stata denominata *“Focus on the Core”* (2020-2021), caratterizzata dalla trasformazione del modello di business a favore dell'integrazione tra il canale fisico e quello digitale, nonché una maggiore coerenza con le preferenze di acquisto dei consumatori. Successivamente, è stata avviata la fase *“Bigger and Better”* (2022-2024) che mira a potenziare la rilevanza dei valori del marchio, ottimizzare il profilo di redditività del Gruppo, allargare l'audience dei consumatori aumentando la notorietà e la rilevanza del brand nel mercato femminile (Comunicato Stampa 2021 – Piano Strategico 2022-2024).

Con il Piano Strategico *Bigger and Better*, Geox punta a migliorare la propria quota di mercato nei segmenti di mercato *core* e ad ampliare la sua offerta verso i segmenti di clientela identificati come target dalla nuova strategia di comunicazione, vale a dire il segmento femminile. Il focus del brand per la Fall Winter 2023 si sposta quindi da una comunicazione multi-gender rivolta ai quattro archetipi di consumatori tipo – “Young attitude man”, “Wannabe urban”, “Manager man” e “Contemporary woman – per focalizzarsi sull'audience di donne tra i 25 e 54 anni che cercano nell'offerta di Geox una combinazione di eleganza, comfort e versatilità.

L'obiettivo del brand è incrementare la notorietà e visibilità del marchio (*upper funnel*), aumentare la consideration (*middle funnel*) e affermarsi come Premium Lifestyle Brand nel mercato femminile.

Roberto Lobetti Bodoni, Global Chief Marketing Officer di Geox, in un'intervista a Business People spiega come nel processo creativo finalizzato all'aumento dell'awareness e della consideration di un marchio, è essenziale riconoscere il ruolo cruciale del *fattore umano*. La narrativa dei valori del marchio non può prescindere dall'umanità, poiché è proprio attraverso questa dimensione che si instaura una connessione autentica con il pubblico. La sfida preminente del marketing contemporaneo risiede proprio nell'abilità di coinvolgere in modo

significativo l'audience tramite la narrazione autentica della propria identità (*Intelligenza artificiale al servizio della creatività, 2023*).

La campagna lanciata da Geox a settembre 2023 è un chiaro esempio di comunicazione con un forte *human touch*, il brand per la prima volta ha infatti collaborato con una brand ambassador: Penélope Cruz.

In un mondo con *infinte possibilità di scelta, milioni di brand e mille modi per fare una cosa* le persone sono alla ricerca di un consiglio, di qualcuno che li guidi nel processo di acquisto. 7.1% dei consumatori intervistati da Gfk Sinottica afferma di essere influenzato da celebrity durante il processo decisionale d'acquisto (GfK TSSP data wave 2023A).

Da qui l'evolversi e l'affermarsi di figure come testimonial, influencer e brand ambassador.

### 3.3.1. Brand Ambassador

Innumerevoli brand hanno fatto ricorso all'*endorsement* delle celebrità al fine di promuovere i propri prodotti e servizi, con l'obiettivo di ampliare il proprio pubblico di riferimento, migliorare la percezione e accrescere la credibilità del marchio.

Nell'epoca moderna, la linea di demarcazione tra le celebrità e i marchi si è notevolmente assottigliata, portando alla creazione di una sinergia unica in cui le celebrità sono percepite non solo come figure pubbliche, ma anche come brand in sé. Questa trasformazione ha dato origine a collaborazioni con ambassador, dove le celebrità fungono da veri e propri marchi, facilitando la creazione di partnership che vanno al di là della mera rappresentazione e si traducono in autentiche collaborazioni commerciali. Le celebrità non sono più semplici figure pubbliche, ma veri e propri marchi con valori, immagini e personalità distintive. Questa evoluzione ha portato alla nascita di un nuovo paradigma in cui le celebrità stesse sono percepite come brand, capaci di influenzare le decisioni di acquisto e di generare un forte legame emotivo con il loro pubblico.

McCreken ha approfondito l'importanza dell'uso delle celebrity nella pubblicità, osservando come i valori e le caratteristiche personali dei testimonial possono essere trasferiti ai marchi e ai prodotti, rafforzando così le percezioni positive o negative dei consumatori con riguardo ai brand. Questo processo di trasferimento risulta particolarmente significativo quando i valori associati alla celebrità sono percepiti dai consumatori come coerenti con quelli del marchio pubblicizzato. In questo modo l'endorsement sfrutta il cosiddetto *effetto condizionamento degli attributi* – un fenomeno psicologico per cui le persone valutano gli attributi di uno stimolo in modo diverso a seguito del suo abbinamento con un altro stimolo che possiede gli stessi attributi. In altre parole, quando due stimoli vengono associati, gli individui tendono a trasferire alcune delle caratteristiche positive o negative di uno stimolo all'altro (Unkelbach & Högden, 2019). Se infatti le percezioni che i consumatori hanno maturato nei confronti della celebrità possono incidere sulla valutazione che essi attribuiscono al marchio, è altrettanto vero che la percezione del brand da parte dei consumatori può influenzare la valutazione che essi attribuiscono alla celebrità.

In alcuni casi, l'associazione tra la figura celebre e il brand si è consolidata nel tempo al punto che la celebrità è divenuta un autentico ambasciatore del marchio, come nel caso di George Clooney con Nespresso. La forza della collaborazione tra Clooney e Nespresso risiede infatti nella perfetta congruenza tra i valori e l'immagine dell'attore statunitense e quelli di Nespresso. Clooney, noto per il suo appeal internazionale, il suo stile sofisticato e la sua personalità affascinante, si è dimostrato un ambasciatore ideale per un marchio orientato a fornire un'esperienza di caffè caratterizzata da qualità e raffinatezza. Gli attributi associati alla personalità e all'immagine di Clooney sono stati riflesso nel marchio del caffè stesso: Clooney ha conferito al marchio un'aurea cosmopolita, sofisticata e seducente, l'idea che scegliere Nespresso significhi abbracciare uno stile di vita raffinato e di classe. Di conseguenza, i consumatori non valutano più Nespresso semplicemente come un marchio di caffè, ma come uno status, un simbolo di appartenenza a un'élite sofisticata e di gusto. Questo fenomeno evidenzia il modo in cui l'associazione con una celebrità può influenzare la percezione del marchio, trasformandolo da un semplice prodotto a un simbolo di stile di vita desiderabile e aspirazionale.

Geox era da tempo alla ricerca di un volto celebre che rappresentasse il brand, qualcuno che fosse al tempo stesso un'icona di stile, una figura vitale e autentica, una donna da ammirare ma anche in cui identificarsi.

La ricerca si è basata sulle opinioni dei consumatori per comprendere quale fosse il territorio narrativo più adatto. Sono state analizzate le affinità e i diversi interessi sia dei consumatori a target ("Manager Mum" e "Contemporary Woman"), che di quelli non appartenenti all'audience di riferimento. Così è stato individuato il "cinema" come ambito di maggiore interesse. Quindi Geox ha testato quale fosse il volto più apprezzato, ovvero chi potesse interpretare al meglio i valori del brand. Tra le attrici di maggior fama e riconoscibilità, Penélope Cruz è risultata la più popolare, amata e credibile in relazione a Geox.

*"Tra le tante attrici abbiamo scelto lei perché ha grandi affinità con noi. È una star internazionale ma è anche una donna vera, una madre con due figli, che sceglie capi e calzature versatili e confortevoli, senza mai rinunciare a uno stile cool"* ha spiegato Mario Moretti Polegato alla stampa durante la Milano Fashion Week 2023.

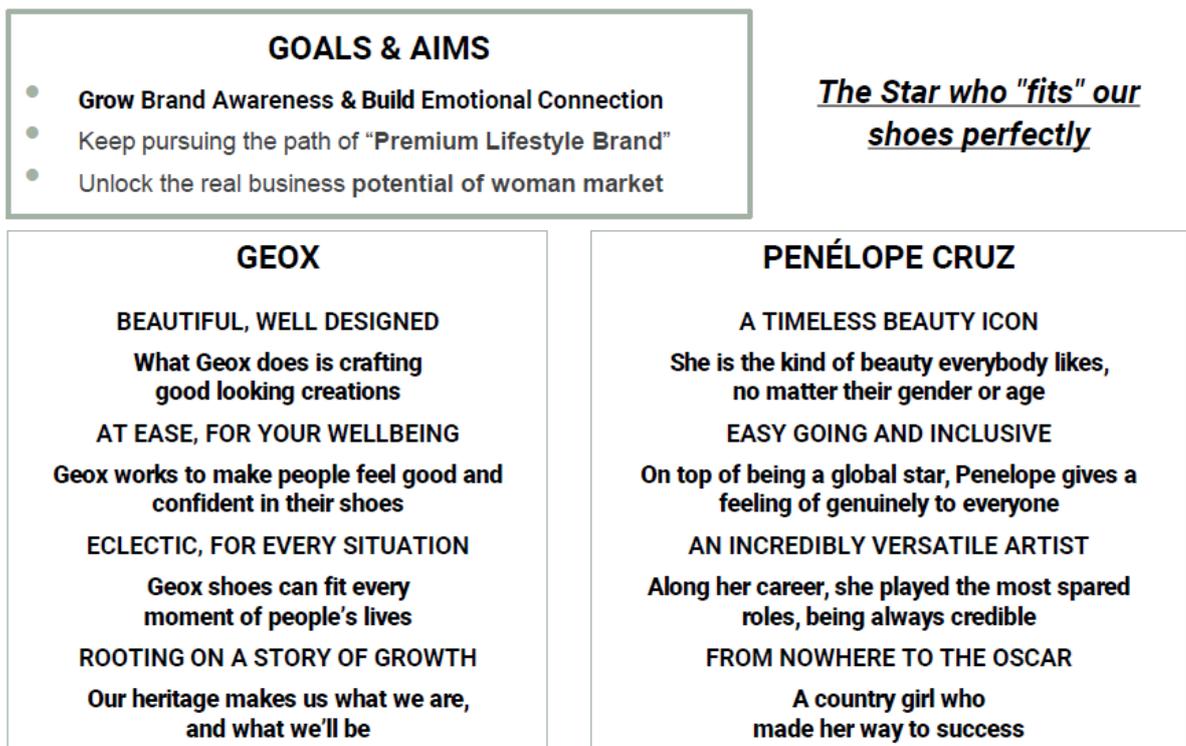


Figura 18 – Penélope Cruz and Geox; Fonte: geox.biz

Penélope Cruz è la “*star who fits Geox shoes perfectly*”; è una testimonial dall'immagine forte e credibile, che esprime bellezza, grazia e carattere – i tratti di un lifestyle moderno e contemporaneo che il brand desidera trasmettere con i propri prodotti. È un'attrice spagnola di fama mondiale, un aspetto di particolare rilevanza considerando che la Spagna è uno dei principali mercati in cui Geox opera. Inoltre, la sua celebrità globale garantisce una maggiore visibilità al marchio anche in regioni in cui potrebbe essere meno noto e affermato.

Inoltre, Penélope è emotivamente legata all'Italia avendo collaborato con rinomati registi italiani e ammirando attrici italiane come Anna Magnani e Sophia Loren. È una celebrità molto amata dal pubblico italiano, come dimostrato dalla sua nomination al David di Donatello 2023 - il principale premio cinematografico italiano - nonostante Penélope sia un'attrice straniera.

### 3.4. Penélope Cruz for Geox

Il team *content marketing* di Geox (Roberto Lobetti Bodoni, Ylenia Rizzetto e Caterina Saccavini), l'agenzia di comunicazione M&C Saatchi e la talent in prima persona hanno collaborato insieme per lo sviluppo della campagna pubblicitaria *Pénélope Cruz for Geox*, dall'ideazione alla produzione.

Autrice degli scatti e dello spot è la celebre fotografa e regista Grey Sorrenti, mentre le musiche sono state arrangiate da Eduardo Cruz, fratello di Penélope.

L'obiettivo era quello di parlare al pubblico femminile, in modo naturale e autentico, mostrando la versatilità e il comfort dei prodotti Geox.

Dalla promessa del brand “*Look good Feel good*” si è evoluto verso il concetto di “*Comfort is Cool*”:

- *Cool* perché se ci si sente a proprio agio con i vestiti che si indossano, aumenta la sicurezza in sé stessi;

- *Cool* perché la sensazione di benessere che deriva dall'indossare indumenti confortevoli può favorire una maggiore vivacità e dinamicità nell'agire quotidiano.

La campagna ambisce ad essere un tributo alle donne e un invito a essere la migliore versione di sé stesse, perché se *"we feel good, we look good"*. Il tone of voice utilizzato è amichevole, mirato a creare un rapporto di vicinanza con il pubblico femminile.

Penélope Cruz non interpreta un ruolo, bensì interpreta sé stessa, mostra il suo lato più vero, quello di una donna sicura di sé, sensuale ed elegante. La campagna celebra una giornata nella vita di Penélope mostrando la sua bellezza dinamica in diversi contesti: un giro per le strade di Madrid, durante una passeggiata al parco con i figli e al cinema in una fredda sera d'inverno.

Con i suoi prodotti, Geox accompagna l'attrice in ogni momento della sua giornata, nei look più casual a e in più eleganti.

L'immagine dell'attrice in tutte queste situazioni è quella di una donna disinvolta e spontanea, che affronta la vita con grinta e self-confidence. È proprio l'autenticità dell'attrice a conquistare il pubblico di Geox e a creare una forte connessione tra il brand e i consumatori. Penélope in questa campagna è *"la diva della porta accanto"*, una donna in cui le consumatrici Geox si possono immedesimare nella loro quotidianità, mentre portano i figli a scuola, passeggiano per la città o escono la sera con un tocco di eleganza, stile e comodità. *"Le donne mi vedono come una best friend"* afferma l'attrice e questo lo considera il miglior complimento che potesse ricevere.



Figura 19 - Campagna Fall Winter '23 Penélope Cruz for Geox

Penélope Cruz ha creduto nella collaborazione con Geox a tal punto da disegnare una capsule collection insieme alla sorella Mónica - attrice cinematografica e televisiva nota per il suo ruolo in *Paso Adelante*. L'attrice ha infatti voluto unire il ruolo di brand ambassador con quello di stilista, essendo la moda la sua seconda passione dopo il cinema fin da quando era bambina.

La collezione *Geox by Penélope and Mónica* è stata lanciata in primavera 2024, si tratta di una limited edition, una collezione di pezzi esclusivi che esprime alla perfezione lo spirito che ha unito Penélope e Geox. La collezione è pensata per una donna contemporanea, che si affida a uno stile pratico, ma allo stesso tempo fantasioso ed elegante, in linea con la strategia del brand che punta a espandere ulteriormente il segmento womanswear.

La gamma di prodotti spazia dalle sneaker e decolletè dai colori vivaci, ai raffinati mocassini e sandali, fino ai capispalla, sia corti che lunghi, che rappresentano un perfetto equilibrio tra stile active e urban-chic.

### 3.5. Go to market

Ciò che Geox ha fatto è stato intervenire sul contenuto più che sui media e sui formati utilizzati per veicolare il messaggio. Per raggiungere il pubblico target – donne tra i 25 e 54 anni – Geox ha impiegato gli stessi media adottati nelle scorse campagne – televisione, stampa, affissioni, digital e social media. Ciò che ha permesso al brand di attirare l'attenzione di questa audience è stata la scelta di un volto che veicolasse i propri valori e vestisse i propri prodotti.

Per la campagna sono stati prodotti diversi tipi di asset al fine di soddisfare le esigenze dei vari touchpoint e per raggiungere differenti obiettivi.

- 1 video da 10, 20 e 30 secondi
- 5 scatti *Key Visual* che ritraggono Penélope in diverse situazioni del suo quotidiano;

- 1 scatto *Close up*: immagine che mette in evidenza la calzatura senza mostrare il volto dell'attrice;
- 7 scatti *Still life*: immagini creative in cui il prodotto non viene indossato;
- 5 scatti *backstage* che catturano in immagini rubate il dietro le quinte della campagna



Figura 10 - Esempio di tipologia di asset della campagna

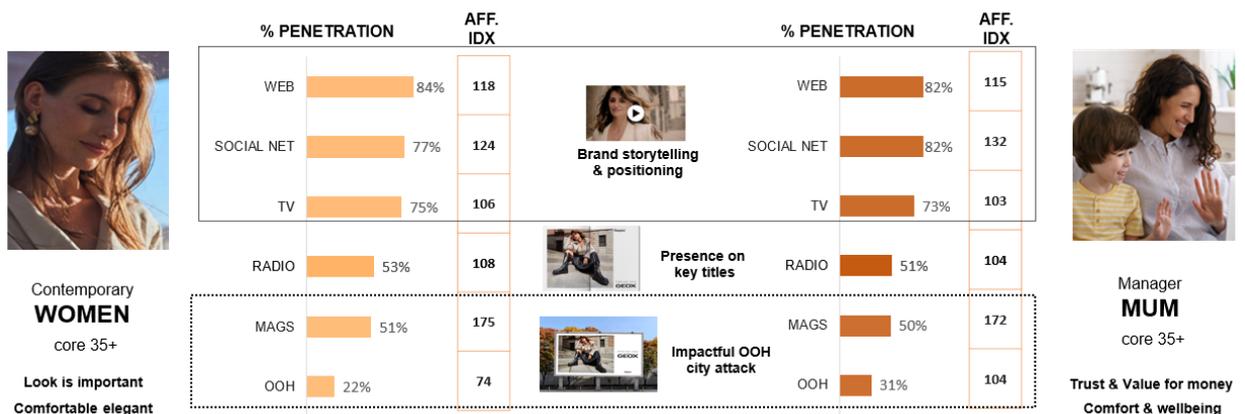
Prima del lancio della campagna, il brand ha generato suspense e interesse tra il pubblico pubblicando sui social media e sul sito web [geox.com](http://geox.com) video e immagini che mostrano momenti di *backstage* (*behind the scene teaser*), scorci di location (*location teaser*) e scene in cui l'attrice è poco riconoscibile (*ambassador teaser*). Inoltre, sono stati forniti alcuni indizi che possono essere collegati alla personalità dell'ambasciatore del brand, come la presenza di una bandiera spagnola e l'insegna di un cinema. Durante questa fase di anticipazione, Geox ha annunciato l'arrivo di una nuova brand ambassador senza rivelarne il nome, suggerendo al pubblico l'imminente lancio di un progetto di grande rilevanza: *Respira™ A new story is coming*.

L'obiettivo di questo tipo di contenuti era creare interesse e awareness. Per generare maggiore curiosità e coinvolgimento tra il pubblico, la landing del sito web del brand mostrava il countdown fino al momento del lancio della campagna e la rivelazione di *Diamond*, pseudonimo che il brand utilizzava per chiamare l'attrice.

Il nome dell'ambassador è stato svelato durante l'evento organizzato da Geox in occasione della Milano Fashion Week 2023, al quale l'attrice ha preso parte. La campagna è stata lanciata in modo coordinato in tv, stampa, affissioni, punti vendita, digital e social il 20 settembre 2023 - in concomitanza con l'evento.

### 3.5.1. Media Plan

L'obiettivo della campagna Penélope Cruz for Geox era aumentare l'awareness, l'impact e la consideration tra il pubblico femminile, in particolare tra le donne tra i 25 e 54 anni che cercano nell'offerta di Geox una combinazione di eleganza, comfort e versatilità. La comunicazione del brand si focalizza quindi sulle personas *Manager Mum* e *Contemporary Woman*, con focus sul segmento *Athleisure* e *Walk in style*.



Analizzando la dieta mediatica della *Manager Mum* e della *Contemporary Woman*, tra i media con più elevato tasso di penetrazione e affinità emergono la televisione, le piattaforme social e i canali web. La stampa e la radio, nonostante raggiungano livelli di penetrazione inferiori, mantengono comunque una buona affinità con le preferenze del target.

Geox ha scelto di non utilizzare la radio nella sua strategia comunicativa, dal momento che questo medium risulta particolarmente efficace per campagne di recall oppure campagne che promuovono nuove aperture di punti vendita, offerte speciali o caratterizzate da jingle distintivi facilmente riconducibili al brand. Poiché l'obiettivo della campagna *Penélope Cruz for Geox* è quello di accrescere l'awareness e la consideration del marchio, la radio risulta meno adatta rispetto agli altri canali di comunicazione.

<p><b>TELEVISION</b> Linear, Smart, Connected</p> <p><b>Build reach + impact &amp; enhance the brand proposition</b></p>	<p><b>VIDEO</b> Pre-rolls TrueView Masthead Youtube</p> <p><b>Generate impact + emphasize visibility</b></p>	<p><b>ONLINE</b> Display high impact Rich Media</p> <p><b>Boost impact + build reach</b></p>	<p><b>SOCIAL</b> PPV, IG STORY, WATCH, REEL</p> <p><b>Sustain launch + increase brand visibility</b></p>	<p><b>OUTDOOR</b> DOOH Maxi, Digital Led</p> <p><b>Build presence in major cities and magnify brand proposition</b></p>	<p><b>DAILIES/MAGS</b> Fashion News/ Lifestyle</p> <p><b>Sustain launch + increase brand visibility</b></p>
--	--	--	--	---	---

### 3.5.2. Campagna TV

Come affermato nel capitolo precedente, la televisione è il canale di awareness per eccellenza: grazie alla sua ampia portata e capacità di raggiungere un pubblico vasto, offre l'opportunità di esporre il brand a un numero considerevole di spettatori.

Nonostante il panorama mediatico abbia subito significative trasformazioni con l'avvento di Internet, la televisione continua a rappresentare una quota importante nel media mix di alcuni brand, in particolare in campagne di awareness con presenza di brand ambassador – seguono alcuni esempi.

*Intimissimi*, azienda italiana di lingerie, a marzo 2023 ha lanciato la sua nuova campagna pubblicitaria presentando Jennifer Lopez come global brand ambassador.

Analizzando il media mix del brand, emerge come la televisione svolga un ruolo significativo nella strategia di comunicazione con uno *Share Of Spending* (SOS) pari al 56% - considerando un investimento totale di 3.320 milioni di euro (Nielsen Aqx. Weekly data 2023) - a seguire affissioni pubblicitarie (31%), stampa (11%) e canali online (2%).

*Twinsset*, marchio italiano di moda specializzato in abbigliamento femminile, a marzo 2023 ha lanciato la sua nuova campagna in cui l'attrice Sierra Millet indossa la collezione Spring Summer 2024. Il brand ha utilizzato come principale



percentuale di spettatori raggiunti, per l'*Opportunity to See (OTS)* - il numero medio di volte in cui una persona a target è stata esposta all'annuncio pubblicitario.

Geox ha registrato 240 *GRP's per week*, un valore piuttosto elevato se confrontato con la media dagli altri brand nel mercato dell'abbigliamento, che si attesta a 170.

Nella pianificazione televisiva, un altro indicatore rilevante è la percentuale di *Prime time*, intervallo di tempo dalle 19:00 alle 23:00 in cui si registrano i più alti livelli di ascolto e di conseguenza la fascia oraria che offre maggiori opportunità di raggiungere il target. Anche durante il *Lunch time* (dalle 12:00 alle 14:00) si registrano buoni livelli di ascolto. I notiziari di mezzogiorno tendono ad avere ascolti elevati poiché molte persone desiderano aggiornarsi sulle ultime notizie mentre pranzano.

La campagna di Geox è stata trasmessa per il 45% durante il prime time, e per il restante 55% nelle altre fasce orarie. Una significativa percentuale di trasmissioni nel prime time indica un piano di qualità; il Prime time è infatti la più ambita e costosa per la pubblicità. Investire in questa fascia oraria suggerisce che la campagna punta a massimizzare l'impatto e la visibilità del messaggio pubblicitario. Tuttavia, anche il Lunch time e la fascia oraria pomeridiana risultano efficaci per raggiungere spettatori che rispecchiano il profilo della *Manager Mum* e *Contemporary Woman* - donne tra i 25 e 54 anni, come si evince dai dati Auditel elaborati sulle abitudini di questo target.

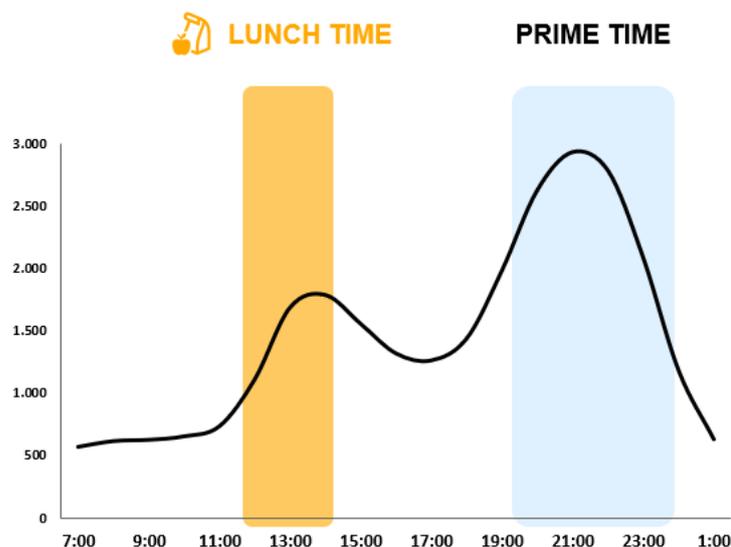


Figura 22 - TV Audience by time bands – W 25-54; Fonte: Auditel™ data

Geox ha impiegato tutti e tre i formati dello spot: 10, 20 e 30 secondi. In particolare, ha impiegato lo spot da 30 secondi durante il lancio della campagna, per raccontare lo storytelling in modo più completo, passando poi ai formati da 10 e 20 secondi nelle settimane successive per massimizzare la frequenza.

### 3.5.3. Campagna Video e Online

Come esposto nel precedente capitolo, il formato video online permette di aumentare la visibilità della campagna e attirare l'attenzione degli utenti se accuratamente pianificato.

Geox ha utilizzato il video *Trueview cross device* su YouTube, misurando un *VTR % (Completed video views)* di 20 punti oltre il benchmark, e pre-roll su altri siti.

In Italia, i video pre-roll hanno registrato un *VTR%* superiore del 4% rispetto alla media di mercato e una maggiore *viewability* di 7 *BPS (Basis points)* rispetto al benchmark.

Oltre alla misurazione dei consueti KPI media, è stata condotta da GroupM – centro media di Geox – una ricerca per misurare il *Brand Lift*, ossia l'effetto che l'annuncio ha avuto sulla consapevolezza del marchio e sulle opinioni degli utenti. In altre parole, l'analisi ha valutato quanto l'annuncio ha influenzato le percezioni del marchio tra il pubblico esposto. Geox ha intervistato sia un pubblico esposto al video pre-roll sia un pubblico non esposto (detto *gruppo di controllo*): questo gli ha permesso di determinare se vi sia stata una differenza nelle percezioni del marchio tra i due gruppi e di conseguenza comprendere meglio l'efficacia della campagna pubblicitaria nel generare un cambiamento nelle opinioni dei soggetti esposti ad essa.

- *“Do you remember seeing this ad?”*: con questa domanda Geox mira a valutare l'*Ad Recall*, ossia quanto le persone ricordano di essere state esposte a un annuncio, considerando la sua pertinenza, la ripetizione del messaggio e l'interesse personale nel prodotto. In Italia, la campagna ha registrato un incremento del ricordo di 9 punti rispetto al gruppo di controllo, indicando un miglioramento significativo nella consapevolezza, dell'awareness e della memorabilità del brand;
- *“Are you interested in this advertisement?”*: questa domanda è finalizzata a misurare l'interesse e la consideration degli esposti. La campagna Penélope Cruz for Geox è stata percepita positivamente in termini di interesse dei consumatori, raggiungendo una *specific intention uplift* di + 29 punti in Italia.
- *“For a future purchase, would you consider GEOX?”*: questa domanda cerca di valutare l'efficacia della pubblicità nel generare interesse e intenzione di acquisto - *consideration* del brand. In Italia, la campagna ha generato un aumento del livello di considerazione, registrando un incremento di 20 punti tra coloro che ricordano l'annuncio rispetto al pubblico non esposto.

A parità di formati, questi risultati suggeriscono che è stato il contenuto. Geox non ha modificato i mezzi di diffusione della campagna né i formati, ciò che ha

cambiato è stato il contenuto stesso, mirando a catturare l'attenzione del pubblico. La presenza di Penélope Cruz nella campagna ha notevolmente aumentato l'awareness e la consideration del marchio da parte del pubblico femminile.

Utilizzando l'intelligenza artificiale e il codice facciale per rilevare il movimento degli occhi, la posizione della testa e le espressioni degli utenti (analisi condotta su un campione italiano e uno spagnolo), si è potuto confermare questo punto. L'attenzione del pubblico è relativamente bassa nei primi secondi, quando l'attrice è vista di spalle mentre cammina per le strade di Madrid. Nel momento in cui Penélope viene mostrata per la prima volta, si nota un picco nel volume dell'attenzione. In tutte le scene in cui la celebrity appare in primo piano, l'attenzione è elevata, e questa tendenza crescente culmina nell'ultimo momento di branding, quando l'attrice spagnola, con il suo fascino inconfondibile, sussurra al pubblico l'emblematico slogan "Respira".

Inoltre, per aumentare l'impact e la visibility della campagna, Geox ha adottato formati pubblicitari ad alto impatto (*high impact display adv*): skin su piattaforme di news online come il Corriere della Sera, home page takeover su siti terzi, attivazioni speciali come wallpaper su WeTransfer, masthead e mobile interstitial. Ha inoltre creato dei contenuti con cui gli utenti potevano interagire tramite lo smartphone, ad esempio l'utente poteva girare delle cards e sfogliare gallerie di immagini (Reach media).

### 3.5.4. Social media

Geox ha utilizzato i social media per aumentare la visibilità della campagna e creare traffico, un ponte che portasse gli utenti dell'awareness alla consideration, facendoli atterrare direttamente in una landing page del sito geox.com dedicata alla campagna.

Geox ha sviluppato un piano editoriale *Always on* con l'obiettivo di mantenere una presenza costante e coinvolgente sui canali digitali, creando al contempo un'audience di riferimento. Questo piano prevede la creazione e la distribuzione di contenuti mirati a tre specifici segmenti di utenti: donne, uomini e *parental*, questi ultimi rappresentano i consumatori di articoli per bambini e ragazzi.

Parte di questi contenuti viene sponsorizzata settimanalmente per raggiungere un pubblico ancora più specifico. In particolare, per la campagna *Penélope Cruz for Geox*, il target di riferimento per la campagna *paid* era donne tra i 25 e i 54 anni, interessate allo shopping e all'abbigliamento.

Prima di rivelare Penélope Cruz come prima brand ambassador, Geox ha annunciato l'imminente progetto con una Teasing Phase, ovvero con contenuti su Instagram, Facebook e Tik Tok che creassero suspense e interesse nel pubblico riguardo alla nuova campagna: "*Respira™ A new story is coming*".

- *Behind the scenes teaser*: un video post da 10 secondi che mostra momenti di backstage. Geox mira a suscitare curiosità e attesa negli utenti, incoraggiandoli a rimanere connessi per scoprire le novità in arrivo: "*Crafting a chapter of a new story is thrilling. The backstage is buzzing and we're about to unveil our Diamond , the star of this new exciting journey. Stay tuned!*".
- *Location teaser*: un video post della durata di 10 secondi che rivela alcuni dettagli sulle location della campagna e, attraverso l'audio, l'utente viene progressivamente immerso nell'ambiente: si percepisce il suono dei passi, il rumore del luogo e le voci di alcune persone. Inoltre, alcuni elementi forniscono indizi sull'identità della brand ambassador: la bandiera

spagnola e l'insegna di un cinema. *“Enjoy the setting of our new chapter, unfolding in vibrant Madrid. The story is about to begin, are you ready?”*

- *Ambassador teaser*. l'ultimo post, prima del lancio effettivo della, mostra l'attrice senza mai mostrarne il volto mentre cammina per le vie di Madrid indossando una giacca con il logo ben visibile di Geox.

Geox ha registrato un picco di engagement rate in concomitanza con la pubblicazione dell'ultimo reel, ovvero il teaser dell'ambassador. Questo indica che il brand è riuscito a suscitare interesse tra gli utenti, i quali attendevano con curiosità di scoprire il nome di Diamond.

Il giorno dell'evento, in cui è stata annunciata la collaborazione del brand con l'attrice premio Oscar, Geox ha pubblicato sui propri canali Instagram, Facebook e Tik Tok lo spot pubblicitario svelando la vera identità di *Diamond*.

Nel primo mese di campagna, Geox ha utilizzato il video da 20 secondi per raccontare lo storytelling in modo più completo; successivamente, è passato a quello da 10 secondi, poiché i contenuti più brevi si sono dimostrati più efficaci in base al comportamento degli utenti sui social. Le performance sono infatti aumentate velocemente quando Geox è passato dal contenuto video da 20 a 10 secondi.

Il VTR% medio di un video di 20 secondi, definito “lungo” dai parametri Meta, raggiunge il 5%. Geox si attestata intorno a questa media e con questo formato ha ottenuto performance superiori su Instagram rispetto che su Facebook. Tuttavia, passando a contenuti video di 10 secondi, lo scenario si è rovesciato: le performance di Facebook hanno superato notevolmente quelle di Instagram. Questo cambiamento può essere attribuito alla maggiore presenza del target di riferimento di Geox su Facebook rispetto a Instagram.

La campagna *social flight* aveva come obiettivo primario raggiungere i clienti a target e assicurarsi che visualizzassero il video per l'intera durata. Per questa ragione, il formato

video da 10 secondi ha ottenuto performance superiori rispetto a quello da 20 secondi.

Geox ha ottenuto livelli di VTR% superiori al benchmark in particolare in Italia.

### 3.6. I risultati

Secondo quanto stimato in *The Attention Game* (2023), il 51% dell'efficacia delle campagne pubblicitarie è attribuibile al media utilizzato, mentre il restante 49% dipende dalla creatività. Geox ha utilizzato gli stessi media impiegati nelle campagne precedenti, andando a rimodulare la distribuzione delle quote del media mix al fine di raggiungere in modo più efficace i consumatori identificati con gli archetipi *Contemporary Woman* e *Manager Mum*. Come si evince dal grafico in figura, lo Share of spending dei principali canali di comunicazione – televisione, stampa, OOH, online e social – è rimasto pressoché costante dalla campagna Spring Summer 2023.

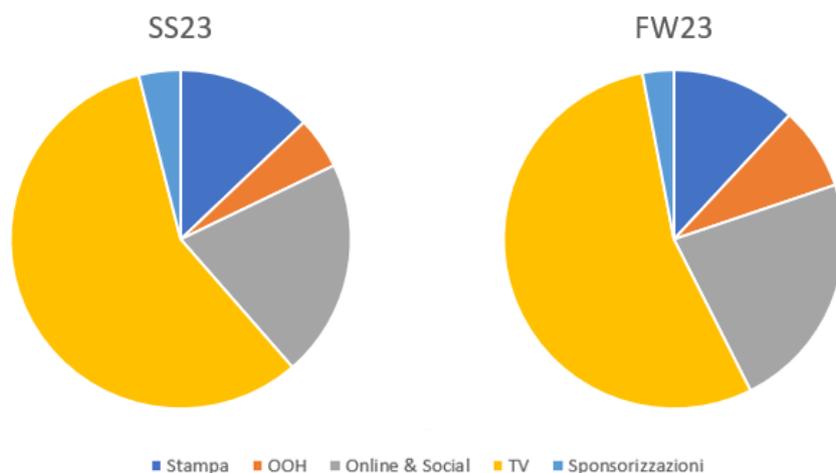


Figura 23 - Media Mix di Geox - SS23 Vs FW23

Ciò che realmente ha fatto la differenza è stato il contenuto della campagna: utilizzare una portavoce, un volto celebre che rappresentasse il brand, comunicasse i suoi valori e indossasse i suoi prodotti ha cambiato le regole del gioco nell'attrarre l'attenzione dei consumatori.

I risultati del Brand Lift mostrano che la campagna pubblicitaria *Penélope Cruz for Geox* ha aumentato la brand awareness, la brand recall e la consideration dei consumatori nei confronti di Geox. Questo successo è dovuto, oltre che ad una strategica e accurata pianificazione multicanale, alla presenza dell'attrice premio Oscar. Geox ha comunicato la campagna attraverso diversi touchpoint in modo

coordinato: dalle vetrine dei punti vendita ai post su Instagram, dalle pagine stampa ai wallpaper di WeTransfer, ...

La coerenza è stata sia temporale, con il lancio simultaneo sui vari canali, che creativa poiché in tutti i touchpoint, il layout della campagna è stato trattato in modo uniforme, ma declinato e ottimizzato per ogni canale: come una polaroid, una cornice bianca incornicia sia le immagini che il video. In questo modo è stato possibile creare un'associazione visiva distintiva con il marchio. Questo elemento grafico presente in tutti i touchpoint contribuisce a consolidare l'associazione visiva tra il marchio, la campagna e la brand ambassador nella mente dei consumatori, aumentando così la brand recall.

In un'intervista a Milano Finanza Fashion, il presidente di Geox ha dichiarato che la campagna con Penélope Cruz ha raggiunto più di 100 milioni di persone, con una copertura organica pari a quattro volte superiore quella registrata nelle precedenti campagne pubblicitarie. È stato definito *effetto Penélope Cruz*: la nomina dell'attrice spagnola come ambasciatrice globale del brand ha contribuito a far crescere il sell out del 15% nel 2023, perseguire la strategia di *premiumization* del brand e sbloccare il potenziale del mercato femminile. *"...abbiamo sedotto le quarantenni, dando una svolta più giovane alla nostra clientela, che si è abbassata di 10 anni, considerando che finora il nostro mercato di riferimento erano le cinquantenni"* (Mario Moretti Polegato, Business People, 2024).

Questa collaborazione segna un nuovo capitolo nella storia del brand, rimanendo fedele ai valori fondamentali dell'azienda: praticità, innovazione e un'eleganza che non solo fa apparire bene, ma anche sentirsi bene. Con Penélope Cruz, Geox aggiunge bellezza e stile senza tempo, mantenendo l'autenticità che ha sempre contraddistinto il marchio.

## Conclusioni

La transizione dal marketing tradizionale a quello omnicanale rappresenta una delle trasformazioni più significative nel campo del marketing degli ultimi decenni. La digitalizzazione ha, non solo ampliato le opportunità per le aziende di raggiungere e coinvolgere i consumatori, ma ha anche ridefinito il ruolo del consumatore stesso, trasformandolo da destinatario passivo a protagonista attivo del processo decisionale.

Diventa sempre più evidente come il consumatore non ricerca solo il possesso o l'utilizzo dei prodotti, piuttosto desidera stabilire una connessione emotiva con essi e vivere un'esperienza di consumo autentica. Non si focalizza più esclusivamente sugli aspetti tangibili e funzionali dei prodotti, è guidato invece dalle esperienze, dalle emozioni e dalle sensazioni. Il consumatore viene definito *sensation seeker*: un soggetto non più attratto da un'offerta "a taglia unica" e standardizzata, ma piuttosto da un'offerta customizzata e personalizzata che risponde alle sue esigenze e valori. Il consumo è diventato così una vera e propria forma di linguaggio e manifestazione del proprio essere.

I consumatori odierni godono di un potere senza precedenti, potere dato dalla crescente accessibilità all'informazione, alla tecnologia e all'interconnessione globale. Possono effettuare ricerche approfondite, confrontare i prodotti e leggere recensioni prima di prendere decisioni d'acquisto. Lo smartphone è diventato un *personal shopper assistant*, pronto a rispondere a qualsiasi domanda su un prodotto o un brand in qualsiasi momento e luogo. Secondo i dati di Google, 8 consumatori su 10 effettuano ricerche online prima di acquistare.

Di conseguenza, per competere sul mercato, le aziende devono avere una forte presenza online, far parlare di sé nelle community di consumatori e instaurare relazioni solide e durature con loro. Come afferma Kotler, questa è la chiave per il successo nel mercato moderno, visto non solo come un luogo per transazioni commerciali, ma come uno spazio di comunicazione. Questo comporta una comunicazione bidirezionale tra impresa e consumatori, comunicazione che deve essere orchestrata con cura mantenendo un equilibrio tra la dimensione online e quella offline.

Importante per i brand è comprendere quello che Kotler definisce: il *paradosso dell'interazione online e interazione offline*. Questo paradosso riflette la complessità delle relazioni tra l'ambiente virtuale e quello reale, ponendo l'accento sul fatto che il mondo online non sta sostituendo quello offline.

Negli ultimi tempi, le imprese online e *digital native* hanno eroso una quota significativa del mercato. Ciò non significa che le imprese online prenderanno il posto di quelle fisiche: nonostante il mondo sia ormai permeato di tecnologia, il *tocco umano* sta acquisendo sempre più valore nella comunicazione tra soggetti, così come tra impresa e consumatore, diventando un elemento di differenziazione.

Le imprese tradizionali – *brick and mortar* – per competere in un mercato sempre più dinamico e in divenire, devono trovare un equilibrio tra la dimensione online e quella offline, sfruttando le opportunità offerte dal digitale, senza trascurare l'importanza delle esperienze face-to-face.

Analogamente, anche il marketing online non sostituisce il marketing offline: queste due realtà devono continuare a coesistere per offrire al consumatore una customer experience migliore. I brand non hanno abbandonato le attività promozionali su canali come televisione, stampa, radio, affissioni ed eventi promozionali: la rete e i mezzi tradizionali si intersecano e si rafforzano a vicenda. Negli ultimi tempi si è osservata un'evoluzione di questi canali: quotidiani e riviste cartacee sono diventati pagine digitali, la televisione si è spostata verso lo streaming, e i cartelloni pubblicitari sono diventati schermi digitali che riproducono video e animazioni tridimensionali.

In un ambiente sempre più interconnesso, i consumatori risultano essere sempre più informati, ma al contempo, più distratti dalla costante proliferazione di messaggi pubblicitari, notifiche e distrazioni digitali. Si stima che ogni individuo riceva circa 5.000 messaggi pubblicitari al giorno, una sovrabbondanza che sfida la capacità umana di assimilare tutti questi stimoli. Ciò rende più difficile per le aziende farsi notare: i post sui social, siano essi organici o sponsorizzati, spesso passano inosservati poiché la maggior parte degli utenti scorre i contenuti in modo meccanico e distratto, soffermandosi raramente sui testi. Le affissioni in luoghi pubblici rischiano di essere ignorate a causa della costante distrazione degli stimoli stradali. I messaggi televisivi spesso non catturano l'attenzione, dal momento che la televisione viene "guardata" mentre si usa lo smartphone o si

svolgono altre attività. Gli articoli di approfondimento pubblicati su blog, giornali e siti web sono raramente letti nella loro interezza, poiché la maggior parte delle persone si ferma al titolo e passa rapidamente a quello successivo.

Ogni contenuto deve essere attentamente sviluppato in base al mezzo utilizzato per la sua erogazione. Una campagna comunicata su più touchpoint richiede adattamenti specifici per essere notata: Ogni canale possiede le proprie peculiarità e audience; pertanto, risulta fondamentale sviluppare contenuti appositamente concepiti e personalizzati per ciascuna piattaforma, pur mantenendo un'omogeneità di brand e di messaggio: *Content is King*.

Al fine di attirare l'attenzione dell'audience e convertirla in un effettivo acquisto e fedeltà al brand, le imprese devono avere una profonda conoscenza di chi sia il proprio interlocutore. Dopo aver compiuto un'attenta analisi del pubblico al quale si intende rivolgere, diventa cruciale comprendere quali canali utilizzare per veicolare il messaggio al target. La selezione deve essere necessariamente vincolata a considerazioni in merito a quali media sia maggiormente esposto l'audience di riferimento e quali consentano di poterlo raggiungere nel modo più efficace e mirato possibile. I contenuti vanno poi sviluppati sulla base del medium, del pubblico e dell'obiettivo aziendale che si intende perseguire.

Dallo studio *The Attention Game* condotto da Wavemaker, in collaborazione con GroupM Italy e Kantar nel 2024, è emerso che il tempo medio di attenzione degli utenti per un video pubblicitario online di 15 secondi si attesti intorno ai 3,5 secondi, quanto un battito di ciglia. Questo breve intervallo di tempo rappresenta il campo di gioco sul quale i brand possono catturare l'attenzione di un potenziale consumatore. "Vedere" non equivale a "guardare", la visibilità pur essendo necessaria non è sufficiente a garantire l'efficacia della comunicazione. Solitamente le campagne pubblicitarie vengono valutate sulla base di KPI che ne misurano la Visibilità - la capacità del brand di essere visualizzato o esposto al pubblico di riferimento. Impressions, viewability, CTR%, video views e skip rate sono esempi di metriche che mirano a valutare il grado di visibilità del messaggio, ma non forniscono alcuna informazione circa l'attenzione che il pubblico ha dedicato alla fruizione del contenuto. The Attention Game nasce dunque dalla consapevolezza che l'attenzione rappresenta l'anello mancante nell'analisi dell'efficacia della comunicazione. Wavemaker ha così sviluppato una nuova

metrica, denominata *Quality Effectiveness Score*, che consente di integrare insieme la *Visibility*, l'*Attention* e l'*Impact*.

Per aumentare la possibilità di catturare l'attenzione degli utenti, gli inserzionisti devono scegliere il giusto formato. Il posizionamento del contenuto è fondamentale: i formati situati più in alto nello scroll tendono a generare livelli più elevati di attenzione. Allo stesso modo, aumentare le dimensioni dell'annuncio può significativamente aumentare la possibilità di catturare l'attenzione del pubblico. I video che includono effetti sonori risultano più coinvolgenti per i consumatori, e i formati non skippable possono massimizzare l'attenzione del pubblico con un aumento del +20% rispetto ai formati skippable. The Attention Game ha inoltre stimato che il 51% dell'efficacia delle campagne pubblicitarie è dato dal media utilizzato e il restante 49% dalla creatività del contenuto. In un ambiente mediatico saturo di pubblicità la creatività gioca un ruolo cruciale: è essenziale per gli inserzionisti creare un messaggio distintivo e persuasivo che si distingua dai concorrenti.

Le campagne pubblicitarie non si limitano solamente al lancio o alla promozione di prodotti e servizi; i brand hanno la possibilità di utilizzare la pubblicità per comunicare la propria storia, i valori che li guidano e la loro visione. Invece di concentrarsi solo sugli aspetti tangibili dei loro prodotti, possono trasmettere un messaggio più profondo che riflette chi sono e il loro ruolo nella collettività. Questo processo di *umanizzazione* li rende più vicini ai consumatori, creando un legame emotivo e autentico. Per rafforzare questa connessione, i brand utilizzano portavoce e volti celebri che incarnano i loro valori e la loro mission. Testimonial, influencer e brand ambassador non solo promuovono i prodotti, ma rappresentano anche la filosofia e la visione del marchio, rendendolo più riconoscibile, tangibile e autentico al pubblico. Questo approccio permette ai brand di costruire una narrazione coerente e coinvolgente, capace di catturare l'attenzione e la fiducia dei consumatori in un mercato sempre più competitivo. La campagna pubblicitaria Fall Winter 2023 lanciata da Geox è un chiaro esempio di comunicazione con un forte human touch, il brand per la prima volta ha collaborato con un brand ambassador: Penélope Cruz.

Questa strategia dimostra come l'utilizzo di celebrity nelle campagne pubblicitarie attiri l'attenzione dei consumatori: Geox ha infatti registrato livelli di attenzione più elevati quando nello spot compare Penélope Cruz in primo piano.

L'obiettivo era parlare al pubblico femminile, in modo naturale e autentico, mostrando la versatilità e il comfort dei prodotti Geox. Penélope Cruz, infatti, non interpreta un ruolo, bensì interpreta sé stessa, mostra il suo lato più vero, quello di una donna sicura di sé, sensuale ed elegante.

La campagna ambisce ad essere un tributo alle donne e un invito a essere la migliore versione di sé stesse, perché se *“we feel good, we look good”*.

Geox ha utilizzato gli stessi media impiegati nelle campagne precedenti, andando a rimodulare la distribuzione delle quote del media mix al fine di raggiungere in modo più efficace il target. Ciò che realmente ha fatto la differenza è stato il contenuto della campagna: utilizzare una portavoce, un volto celebre che rappresentasse il brand, comunicasse i suoi valori e indossasse i suoi prodotti ha cambiato le regole del gioco nell'attrarre l'attenzione dei consumatori.

## Sitografia e Bibliografia

Aaker, D. (2007), Innovation: Brand it or Lose it. *California Management Review*, 50 (1), 8-24. <https://doi.org/10.2307/41166414>

Berger, S., Wagner, U., & Schwand, C. (2012), Assessing Advertising Effectiveness: The Potential of Goal-Directed Behavior, *Psychology & Marketing*, 29: 411-421. <https://doi.org/10.1002/mar.20530>

Camurati, F. (2024), Geox testa l’Ai e fa bis con Penelope Cruz, *Milano Finanza MFF*, 28 febbraio, n. 042, 25.

Castillo-Abdul, B., Ortega-Fernandez, E., & Romero-Rodríguez, L.M. (2022), Corporate social responsibility communication of male luxury fashion brands: analysis on Instagram, Facebook and TikTok, *Management Decision*, 62 (2), <https://doi.org/10.1108/MD-09-2022-1316>

Chan, A.P.C., Chan, A.P.L. (2004), Key performance indicators for measuring construction success, *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203-221. <https://doi.org/10.1108/14635770410532624>

Christodoulides, G., Jevons, C., & Blackshaw, P. (2011), The voice of the consumer speaks forcefully in brand identity: user-generated content forces smart marketers to listen, *Journal of Advertising Research*, 51, 101–111. <https://doi.org/10.2501/JAR-51-1-101-111>

Donetti, A. (2019), Non chiedete ai clienti cosa desiderano. Non lo sanno, *Forbes*. <https://forbes.it/2019/05/20/non-chiedete-ai-clienti-cosa-desiderano-non-lo-sanno/>

Fabris, G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli.

Fabris, G. (2009), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.

Fabris, G. (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.

Geox.biz, *Comunicato stampa risultati 2021*.  
<https://www.geox.biz/static/upload/com/comunicato-stampa-risultati-2021.pdf>

Geox.biz, *Mission*. <https://www.geox.biz/it/gruppo/profilo/mission.html>

Geox.biz, *Storia*. <https://www.geox.biz/it/gruppo/profilo/storia.html>

Grasso, G. (2017), *Influencer Marketing 2.0*. EPC Editore

Hill, K.M., Fombelle, P.W., & Sirianni, N.J. (2016), Shopping under the influence of curiosity: How retailers use mystery to drive purchase motivation, *Journal of Business Research*, 69(3), 1028-1034.

IPG Media Lab (2016), *YuMe and IPG Media Lab Evaluate the Impact of Digital Video Ad Lengths*. [https://ipglab.com/wp-content/uploads/2016/02/Ad-lengths-V6-FINAL\\_NEW-COLORS.pdf](https://ipglab.com/wp-content/uploads/2016/02/Ad-lengths-V6-FINAL_NEW-COLORS.pdf)

Iyengar, S.S., Lepper, M.R. (2000), When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995–1006. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>

Johannes, M., & Fabian, C. (2019), Content is king – But who is the king of kings? The effect of content marketing, sponsored content & user-generated content on brand responses, *Computers in Human Behavior*, 96, 46-55.

Kahneman, D. (2012), Two Systems in the Mind, *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 65(2), 55-59.  
<https://www.jstor.org/stable/23208056>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017), *Dal tradizionale al digitale. Marketing 4.0*, Hoepli.

Lecinski, J. (2011), ZMOT Winning the Zero Moment of Truth Winning the Zero Moment of Truth eBook. *Think with Google*. <https://www.thinkwithgoogle.com>

Lulli, C. (2023), Intelligenza artificiale al servizio della creatività, *Business People*.  
<https://www.businesspeople.it/people/protagonisti/geox-intervista-roberto-lobetti-bodoni-top-10-marketers-2023/>

Nelson, O., & Deborah, A. (2017), Celebrity Endorsement Influence on Brand Credibility: A Critical Review of Previous Studies, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 7(1), 15-32.  
<https://doi.org/10.29333/ojcm/2577>

Rennie, A., & Protheroe, J. (2020), Decoding Decisions. Making sense of the messy middle, *Think with Google*.  
[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_gs/documents/9998/Decoding\\_Decisions\\_The\\_Messy\\_Middle\\_of\\_Purchase\\_Behavior.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_gs/documents/9998/Decoding_Decisions_The_Messy_Middle_of_Purchase_Behavior.pdf)

Rennie, A., & Protheroe, J. (2020), How people decide what to buy lies in the 'messy middle' of the purchase journey, *Think with Google*.  
<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/navigating-purchase-behavior-and-decision-making/>

Romero-Rodríguez, L.M. (2023), Owned media, influencer marketing, and unofficial brand ambassadors: differences between narratives, types of prescribers, and effects on interactions on Instagram, *Humanities and Social Sciences Communications*, 10.

*The Attention Game: Cambiano le regole del gioco*. Wavemaker. (2023).  
<https://www.groupm.it/newsroom/the-attention-game-cambiano-le-regole-del-gioco/>

*The challenge of attention*. Ebiquity. (2023, August 22).  
<https://ebiquity.com/news-insights/research/the-challenge-of-attention/>

Unkelbach, C., & Högden, F. (2019), Why Does George Clooney Make Coffee Sexy? *The Case for Attribute Conditioning*, *Current Directions in Psychological Science*, 28(6), 540-546. <https://doi.org/10.1177/0963721419859354>

Yang, S., Carlson, J.R., & Chen, S. (2020), How augmented reality affects advertising effectiveness: The mediating effects of curiosity and attention toward the ad, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54.

Zhu, M. (2024), Geox svela la capsule disegnata da Penelope e Monica Cruz, *Milano Finanza MFF*. <https://www.milanofinanza.it/fashion/geox-svela-la-capsule-disegnata-da-penelope-e-monica-cruz-202404121913179378>

Zuckerman, M., & Aluja, A. (2015), Measures of sensation seeking, in G.J. Boyle, D.H. Saklofske, G. Matthews (Eds.), *Measures of personality and social psychological constructs*, 352–380.