ACN-TMP-2026 / VOL. IV
ANNUAL RELEASE

ALL RIGHTS RESERVED
ACN-TMC © EST. 2022

THE MARKETING PLAYLIST '26

Three tracks. One continuous crescendo.

From Influence to Relevance

TRACK 01

Augmented Organization

TRACK 02

Media Reinvented

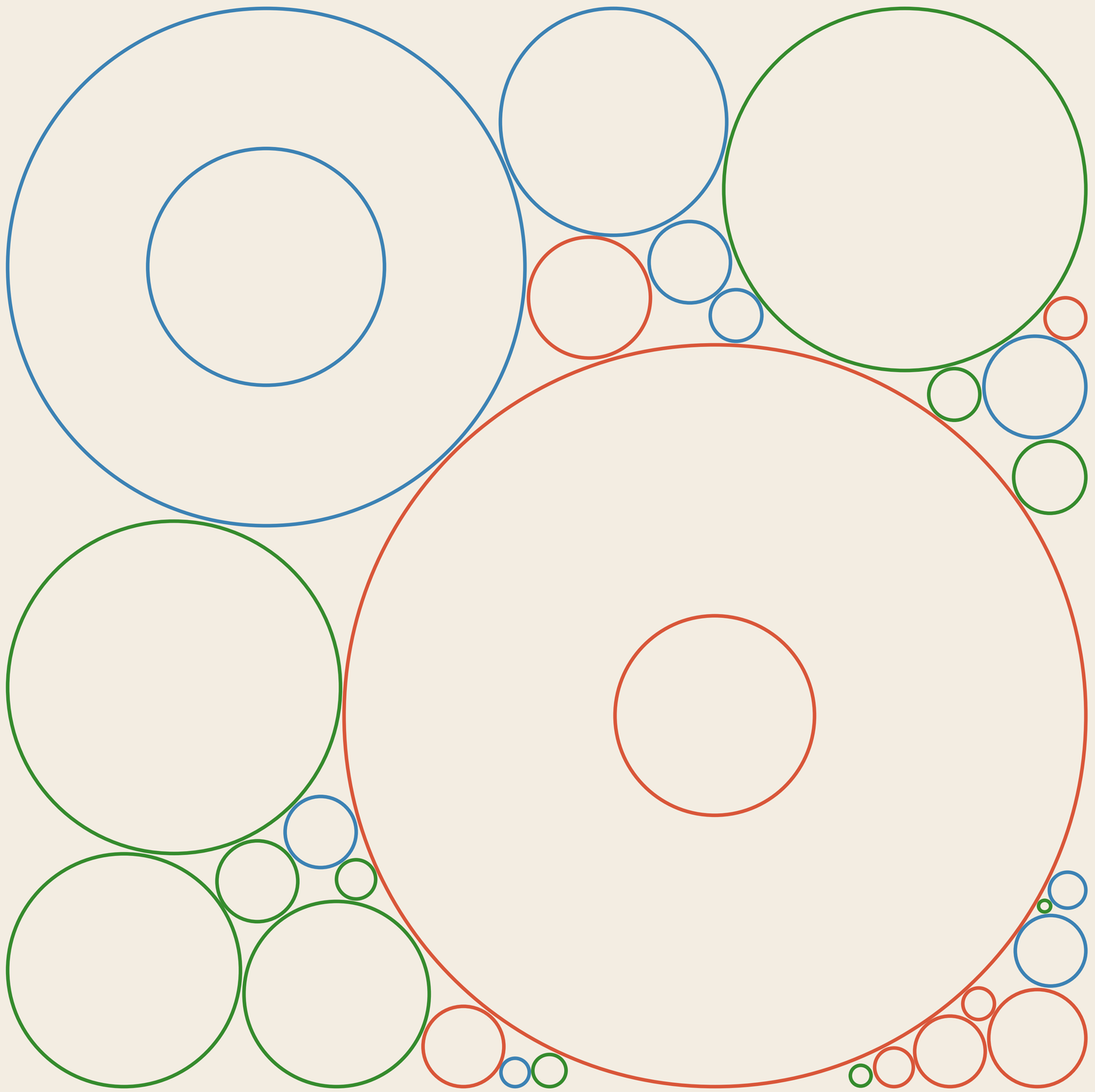
TRACK 03

THE MARKETING CIRCLE
Accenture Song

▲	*Stereo*
▲	*Sound*
▲	*Quality*

© 2026 ACCENTURE SONG. ALL INSIGHTS RESERVED.
UNAUTHORIZED DISTRIBUTION OF MARKETING
NORMS IS ENCOURAGED. MIXED BY ACN SONG

The Marketing Circle
di Accenture Song



PLAY

00:02:03

Oltre l’AI:
le nuove sfide del marketing

Il 2026 ha confermato una trasformazione che non è più in arrivo: è già in atto.

L'intelligenza artificiale non è uno strumento da adottare, né una promessa da valutare.
È diventata l'infrastruttura invisibile che governa il modo in cui le informazioni circolano, le decisioni vengono prese, le organizzazioni funzionano e i brand vengono percepiti.

In questo scenario, i membri di The Marketing Circle di Accenture Song si sono interrogati su tre temi centrali che ridefiniscono il marketing contemporaneo:

ALL RIGHTS RESERVED

From Influence To Relevance

come l'AI sta ridisegnando le regole della visibilità e della fiducia. Non si tratta più di raggiungere le persone, ma di essere riconoscibili per le macchine che decidono cosa mostrare, e significativi per le persone che decidono di chi fidarsi. La rilevanza, oggi, ha una natura duplice: algoritmica ed emotiva, e i brand devono saper presidiare entrambe le dimensioni.

ALL RIGHTS RESERVED

Augmented Organization

come riprogettare organizzazioni, ruoli e competenze quando l'AI diventa un attore operativo, non solo un supporto. Il vantaggio competitivo non verrà dall'accesso alla tecnologia, disponibile per tutti, ma dalla capacità di orchestrare sistemi intelligenti mantenendo qualità decisionale, controllo e fiducia. Il valore del contributo umano non si riduce: si sposta, dalla delivery all'interpretazione, dall'esecuzione alla governance.

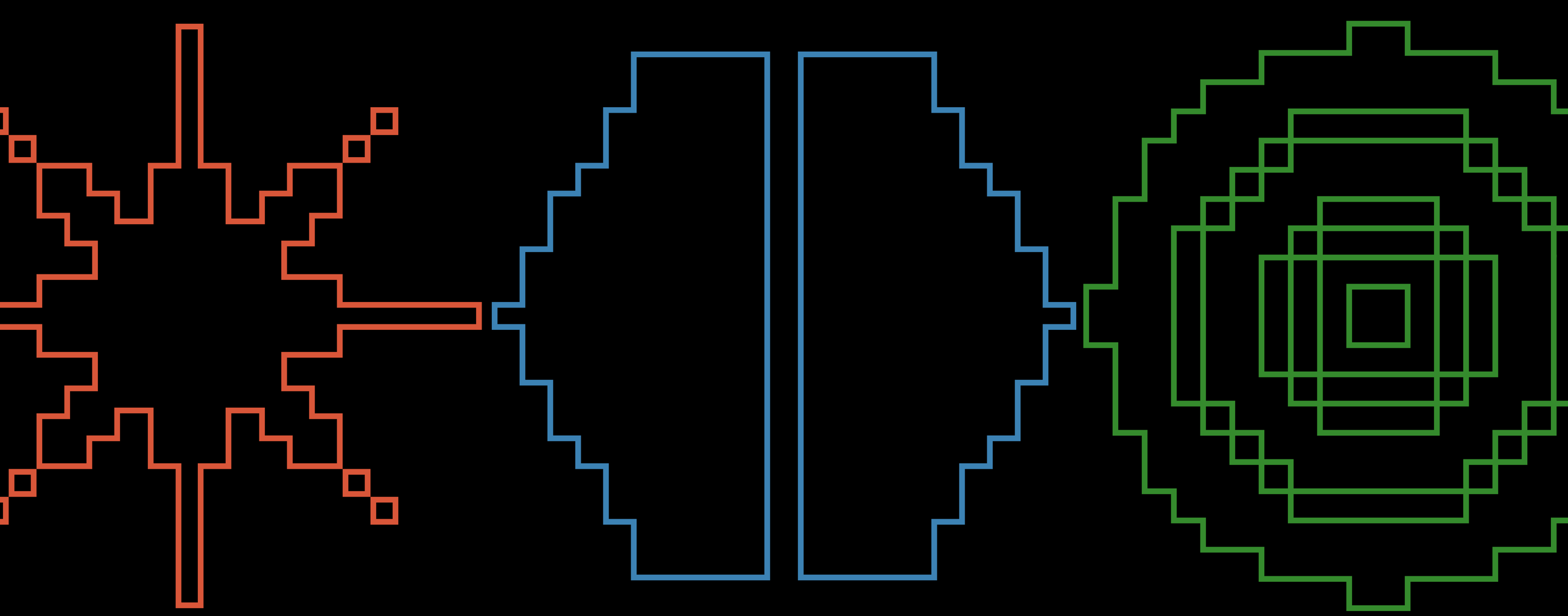
ALL RIGHTS RESERVED

Media Reinvented

Per decenni, il media ha rappresentato una macchina per comprare attenzione: scegliere i canali, allocare il budget, raggiungere le audience. Oggi questa logica viene messa in discussione. L'AI sta automatizzando processi, ridisegnando la filiera e facendo emergere nuove forme di investimento e di valore che non rientrano più nelle categorie tradizionali. La sfida per i CMO non è quindi solo capire come cambia il media, ma decidere cosa presidiare, quali capability costruire, quali partnership governare e come misurare il valore in un ecosistema sempre più complesso.

ALL RIGHTS RESERVED

Tre temi che, apparentemente distinti, convergono su un'unica domanda: in un ecosistema sempre più automatizzato, dove si trova il vantaggio competitivo? La risposta che emerge dal lavoro di The Marketing Circle è netta e, per certi versi, sorprendente nella sua semplicità: rimane profondamente umano.



Non si tratta di resistere all'AI, né di inseguirla. Si tratta di imparare a governarla. La qualità del giudizio, la capacità di fare le domande giuste, l'intelligenza nel gestire sistemi complessi: queste sono le leve che nessun algoritmo può sostituire, e che determinano la differenza tra chi si adatta e chi guida il cambiamento.

Ciò che troverete nelle pagine seguenti non è una raccolta di best practice o un manuale di sopravvivenza tecnologica. È il risultato di un confronto tra professionisti che hanno scelto di interrogarsi sulle domande ancora aperte, sulle tensioni e sulle contraddizioni che questa trasformazione porta con sé.

Perché forse, nell'era dell'intelligenza artificiale, il vero vantaggio competitivo non sarà essere più tecnologici degli altri. Sarà essere più capaci degli altri di governare ciò che la tecnologia rende possibile.

Buona lettura!

THE MARKETING CIRCLE
members

Egis AI Inc. [1] Banca Ifis [2] IAB [3] Amplifon [4] Deutsche Bank [5] Selex [6] Samsung Electronics Italia [7] Zegna [8] Coop Italian Food [9] Sara Assicurazioni [10] General Finance [11] Nintendo of Europe [12] Prada [13] McDonald's [14] Bauli Group [15] FS Italiane [16] AXA [17] Poste Italiane [18] Pirelli [19] Olivetti [20] Unilever [21] Unipol [22] WWF [23] Gruppo Hera [24] Volkswagen Italia [25] Paramount [26] Alleanza Assicurazioni [27] Credem [28] Eolo [29] Barilla [30] ITA Airways [31] AGI [32] Asahi Group [33] Italo Treno [34] Accenture [35] Barilla [36] Radio 24 [37] Plenitude [38] Save the Children [39] Lilly [40] Independent Advisor [41] MSC [42] Brembo [43] Dyson [44] IREN [45] UniCredit [46] Sky [47] IKEA [48] Independent Advisor [49] The Coca-Cola Company [50] Mooney [51] Sky [52] Mondadori [53] BAT [54] Leroy Merlin [55] Findomestic [56] A2A [57] Intesa Sanpaolo [58] Nestlé [59] Piaggio [60] SDA Bocconi [61]

TMC © 2022

THE MARKETING CIRCLE
Members

[1] Adriano Accardo
[2] Marco Agosto
[3] Sergio Amati
[4] Alessandro Antiga
[5] Flavia Baccaro
[6] Massimo Baggi
[7] Paolo Bagnoli
[8] Marco Barberini
[9] Paolo Bonsignore
[10] Marco Brachini
[11] Massimo Bullo
[12] Stefano Calcagni
[13] Laura Campanella
[14] Valeria Casani
[15] Luca Casaura
[16] Riccardo Corsini
[17] Letizia D'Abbondanza
[18] Amato Della Vecchia
[19] Matteo Dell'Orto
[20] Alessio Derme
[21] Marta Favaretti
[22] Alberto Federici
[23] Benedetta Flammini
[24] Marcello Folesani
[25] Francesco Furlan
[26] Ester Gazzano
[27] Claudia Ghinfanti
[28] Maurizio Giglioli
[29] Umberto Giolito
[30] Ilaria Lodigiani
[31] Francesca Luce
[32] Giuseppe Macchia
[33] Viviana Manera
[34] Gianluca Marchio
[35] Paola Mascaro
[36] Ester Miozzo
[37] Pepe Moder
[38] Giorgia Molajoni
[39] Giancarla Pancione
[40] Federico Panizzi
[41] Fabrizio Paschina
[42] Gianluca Pastore
[43] Mauro Piccoli
[44] Francesca Pizzi
[45] Roberta Ponticelli
[46] Rikke Raboel
[47] Francesco Ricci
[48] Vincenzo Riili
[49] Emanuele Saffirio
[50] Barbara Sala
[51] Carlotta Saltini
[52] Giulio Sangiorgio
[53] Andrea Santagata
[54] Francesca Saule
[55] Giulia Staffieri
[56] Claudio Tilli
[57] Elena Tondini
[58] Claudia Vassena
[59] Barbara Vita
[60] Davide Zanolini
[61] Fabrizio Zerbini

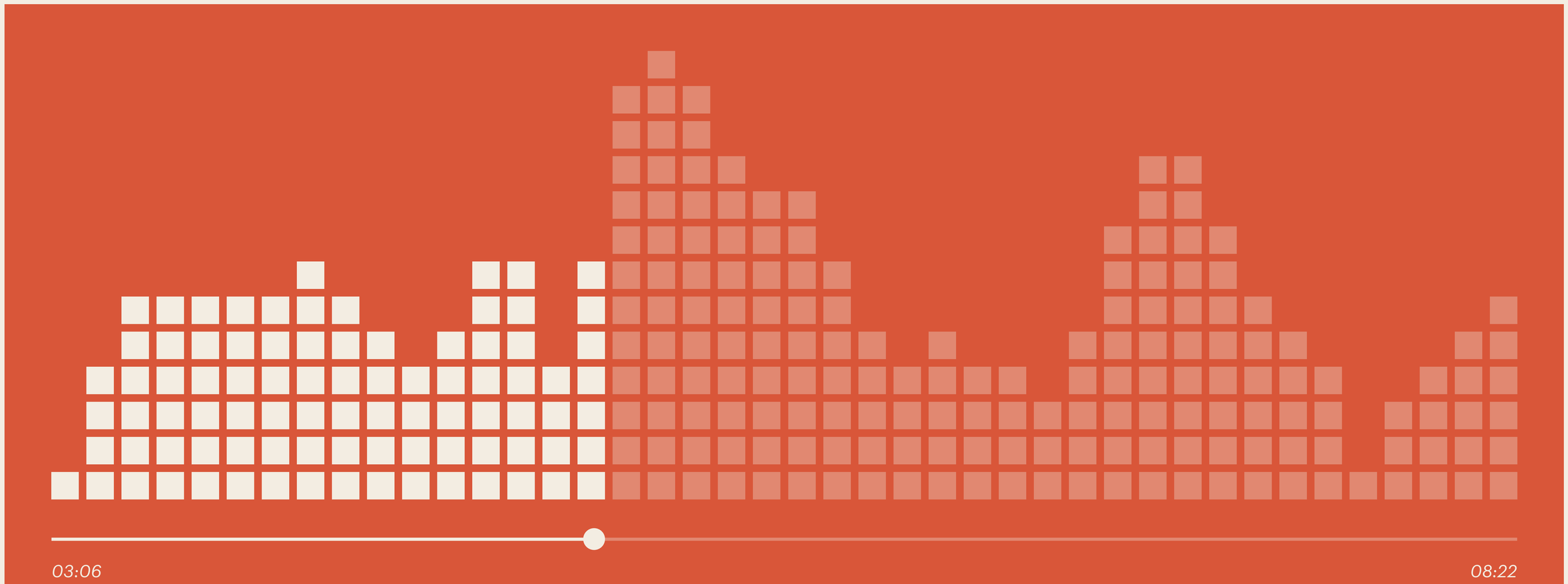


TMC © 2022



From Influence To Relevance

The Marketing Circle



From Influence To Relevance

Quando l’AI decide chi conta

THE MARKETING CIRCLE

Accenture Song

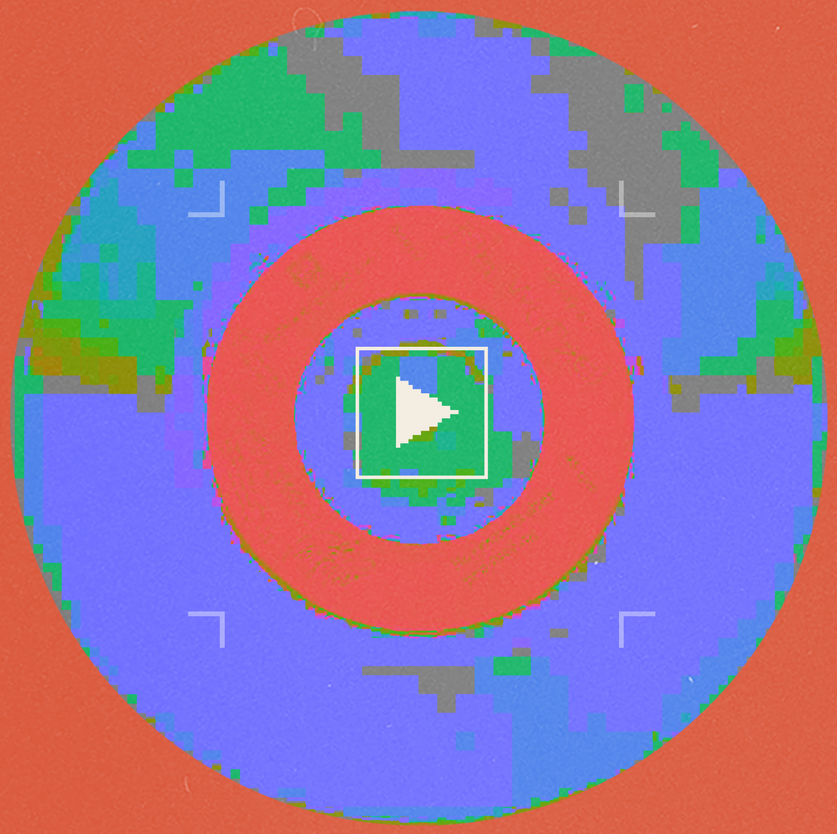
Tracklist 01

01.	L’AI come nuova porta d’accesso alla discovery	00:01:29
02.	Il paradosso della fiducia: l'AI convince, ma non persuade	00:01:07
03.	Creator, community e il valore non replicabile dell'umano	00:01:17
04.	La strategia della doppia rilevanza	00:00:46
05.	L'antidoto all'appiattimento: il brand brain	00:01:01
06.	Dal piano editoriale al content system	00:00:53

ACN-TMC © EST. 2022

DURATA TOTALE — 06:33

FROM INFLUENCE TO RELEVANCE

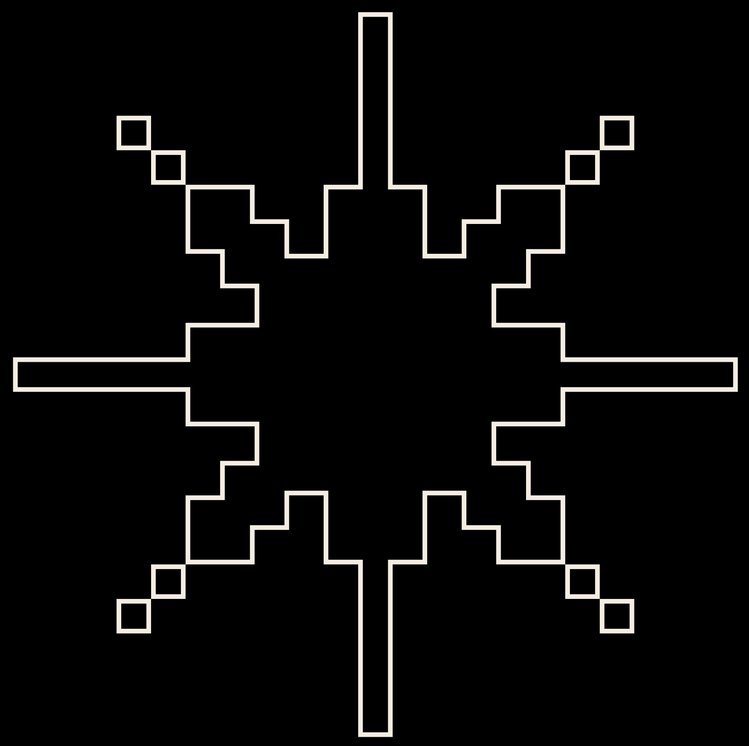


PLAY

00:00:47

TRACK 01

ACN



VOL. IV

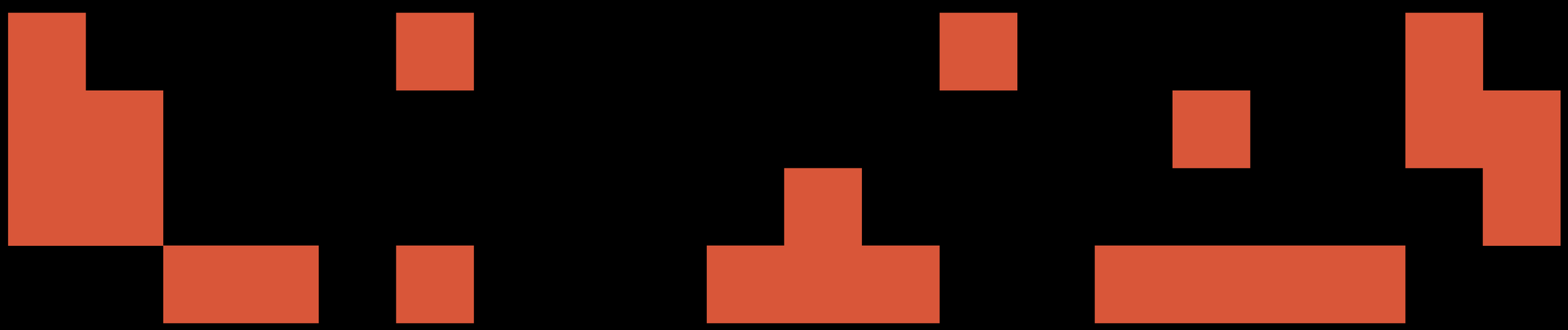
TMP '26

INTRODUZIONE

Dall'era dell'influenza all'era della rilevanza

ALL RIGHTS RESERVED

Per anni i brand hanno costruito la propria presenza puntando sull'influenza: aumentare la visibilità, conquistare attenzione e intercettare il pubblico nei momenti chiave del percorso decisionale. Oggi, però, il contesto in cui persone e marche si incontrano sta cambiando profondamente. L'intelligenza artificiale introduce un nuovo livello di mediazione che non si limita a facilitare l'accesso alle informazioni, ma contribuisce a selezionarle, organizzarle e interpretarle.



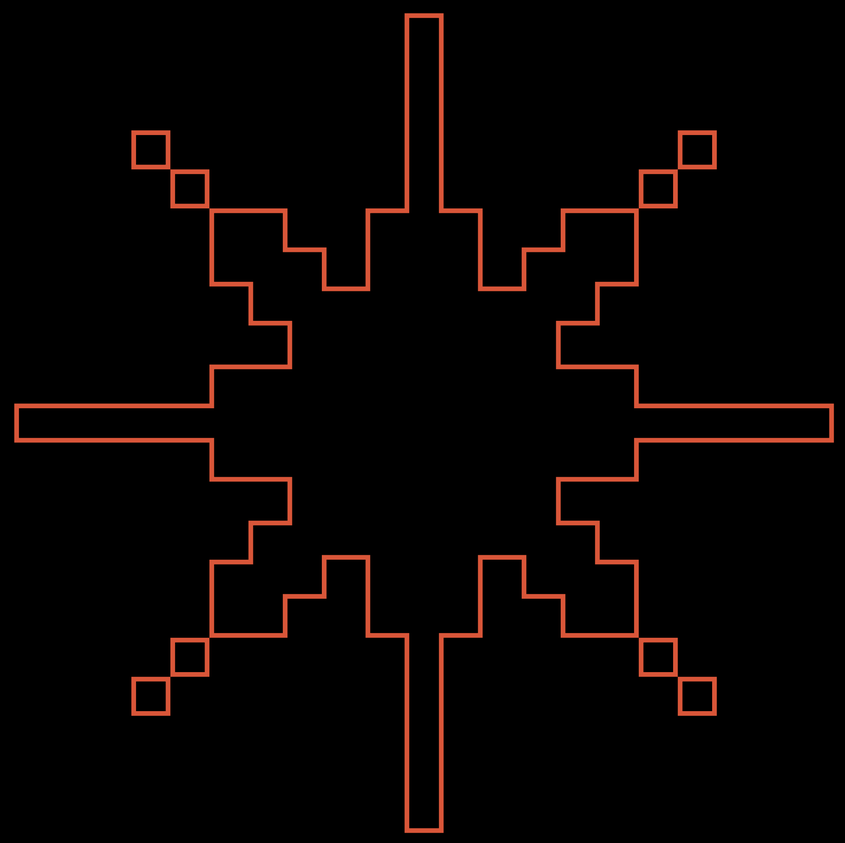


In questo scenario, essere presenti non è più sufficiente. La crescente centralità di sistemi intelligenti nella discovery, nella valutazione e nella raccomandazione spinge i brand a interrogarsi su cosa significhi davvero essere rilevanti. La sfida non riguarda soltanto la capacità di farsi notare, ma quella di essere riconosciuti come una fonte credibile all'interno di ecosistemi sempre più complessi.

ALL RIGHTS RESERVED

In questo scenario, la rilevanza non dipende più da un solo fattore, ma dalla capacità di costruire valore lungo tutto il percorso che porta dalla scoperta alla scelta. I sei temi che seguono raccontano le principali trasformazioni che brand e marketer sono chiamati ad affrontare per continuare a essere scelti nell'era dell'AI.





Trend

01

PLAY

00:01:29



KRAFTWERK, COMPUTER WORLD, KLING KLANG / EMI, 1981

L’AI come nuova porta d’accesso alla discovery

ALL RIGHTS RESERVED

Per oltre vent’anni il rapporto tra persone e brand è stato mediato dai motori di ricerca. L’utente formulava una domanda, il motore restituiva un elenco di risultati e il brand competeva per ottenere un click. Oggi questo paradigma sta cambiando rapidamente.

Le persone non cercano più semplicemente informazioni da esplorare, ma chiedono direttamente una risposta.
E quella risposta viene costruita da sistemi di intelligenza artificiale che sintetizzano contenuti provenienti da fonti diverse e restituiscono una visione già organizzata della realtà.





ALL RIGHTS RESERVED



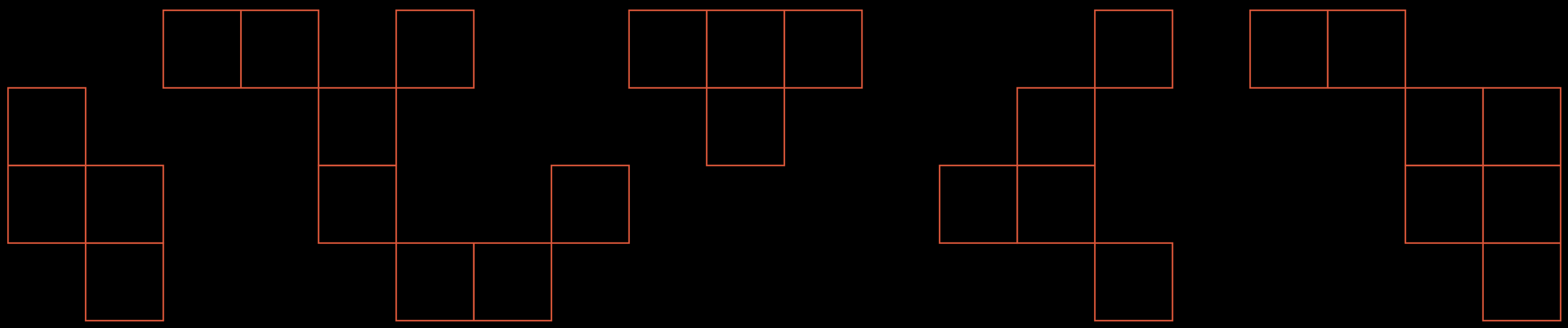
Questo passaggio modifica profondamente il ruolo del marketing. Se prima la competizione si giocava principalmente sulla capacità di intercettare una ricerca, oggi si gioca sulla capacità di essere inclusi nella risposta che l'AI decide di costruire. Essere presenti online non basta più: occorre essere riconosciuti come autorevoli e affidabili dai sistemi che selezionano le informazioni. La discoverability non è più soltanto una questione di traffico o ranking, ma di rilevanza semantica e credibilità.

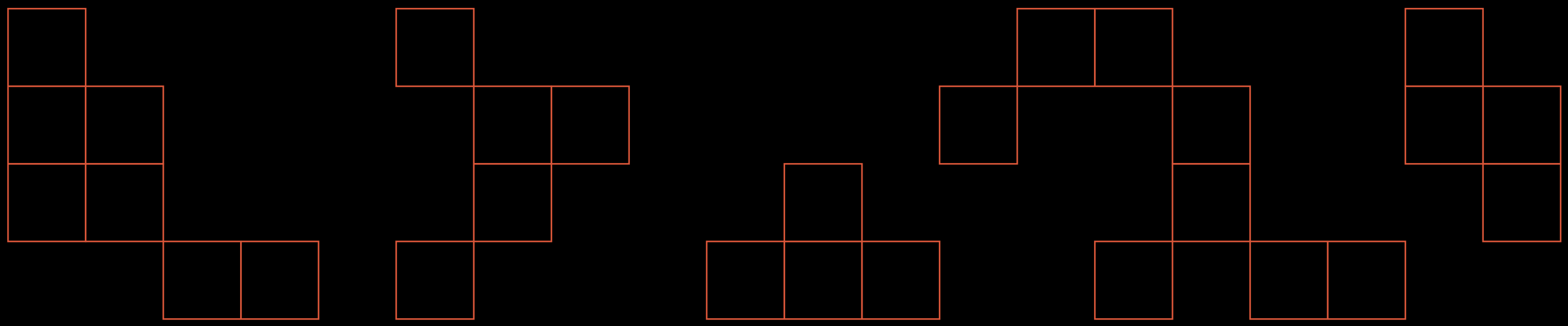
“L'AI è una nuova porta d'accesso alla discovery. Non è più soltanto uno strumento di ricerca: è il sistema che interpreta le domande, seleziona le informazioni e orienta le decisioni prima ancora che il brand entri in contatto con la persona.”

THE MARKETING CIRCLE member

ALL RIGHTS RESERVED

Un esempio concreto arriva da Walmart, che ha introdotto soluzioni di ricerca generativa capaci di interpretare il bisogno delle persone anziché limitarsi a restituire una lista di prodotti. L’utente può descrivere una situazione o un obiettivo e il sistema elabora una risposta costruita sul contesto anziché su una semplice keyword. Walmart definisce questo approccio come il passaggio da scroll searching a goal searching. La ricerca non parte più dal catalogo ma dall’intenzione.
Il brand non si limita a esporre prodotti: aiuta a risolvere problemi e raggiungere risultati.





È un esempio di come la discovery stia diventando sempre meno un’attività di ricerca e sempre più un’attività di dialogo. Ma se l’AI diventa sempre più influente nel percorso di scoperta e valutazione, emerge una domanda fondamentale: le persone sono davvero disposte a fidarsi delle risposte generate da una macchina?

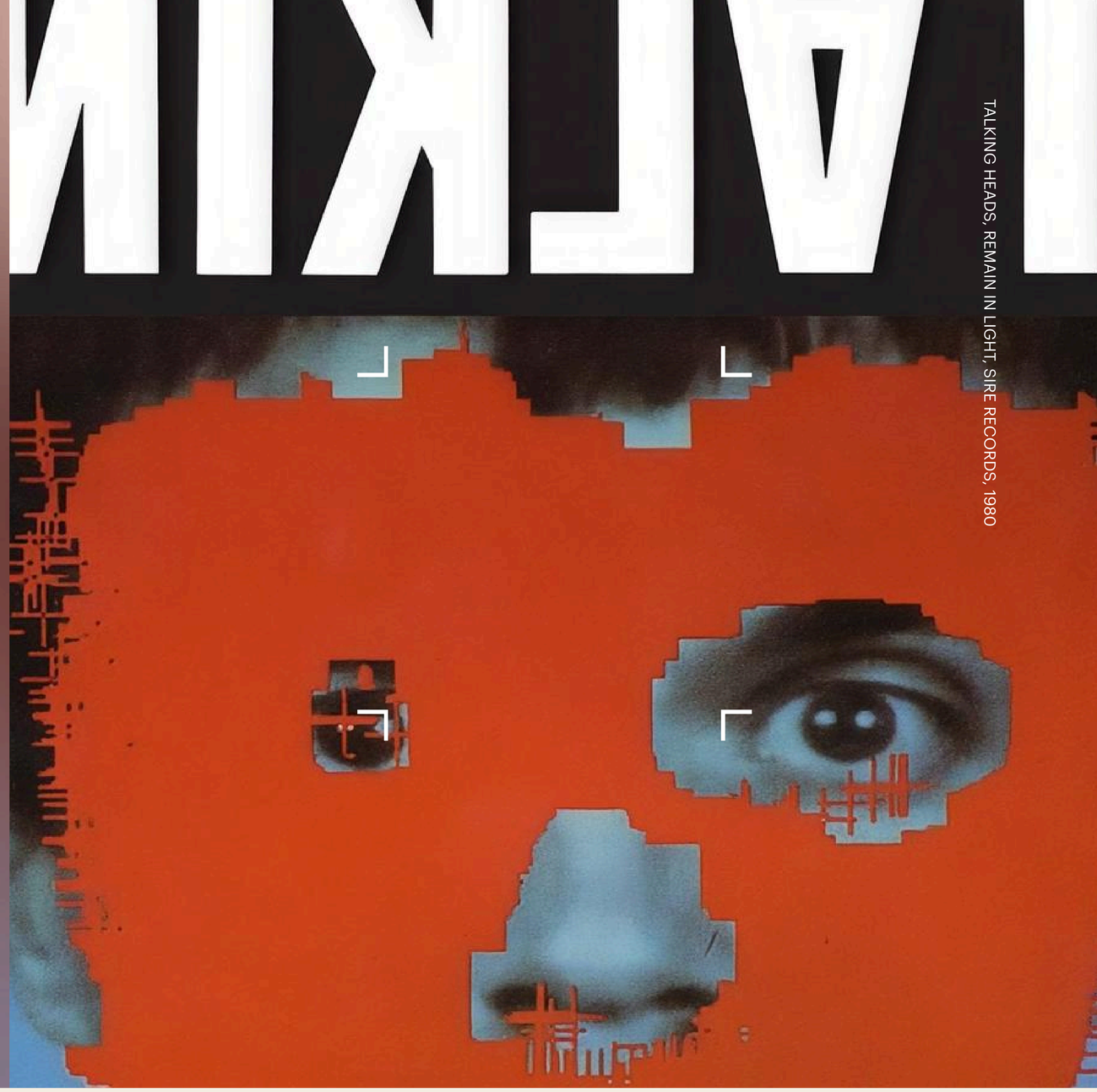
ALL RIGHTS RESERVED

Trend

02

PLAY

00:01:07



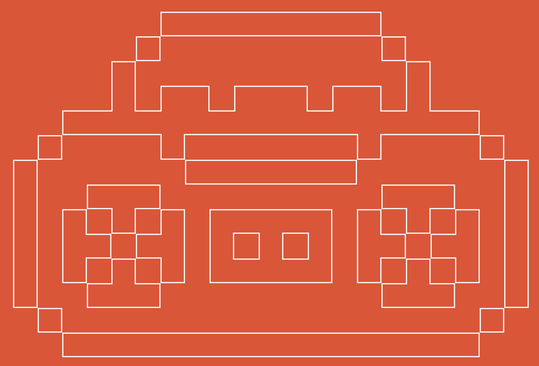
Il paradosso della fiducia: l'AI convince, ma non persuade

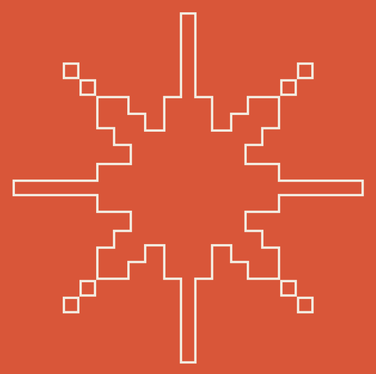
ALL RIGHTS RESERVED

Ogni rivoluzione tecnologica porta con sé una promessa implicita: rendere più facile prendere decisioni. L'intelligenza artificiale sta mantenendo questa promessa meglio di qualsiasi tecnologia precedente.

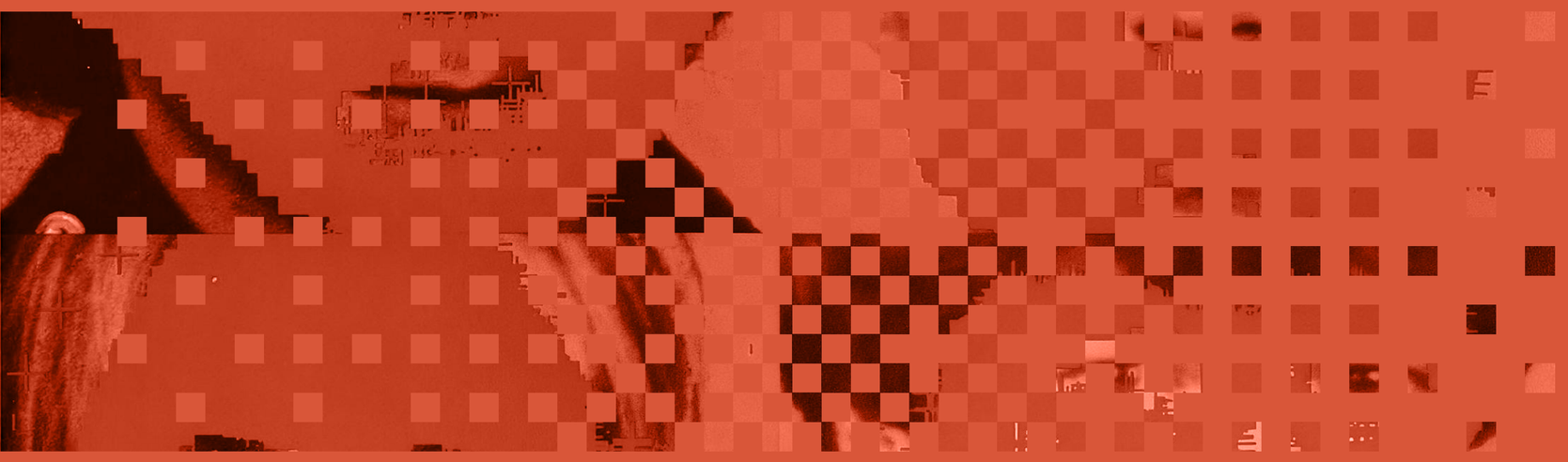
In pochi secondi è in grado di sintetizzare informazioni, confrontare alternative, individuare pattern e formulare raccomandazioni. Per questo motivo sta diventando un supporto sempre più presente nella vita quotidiana delle persone.

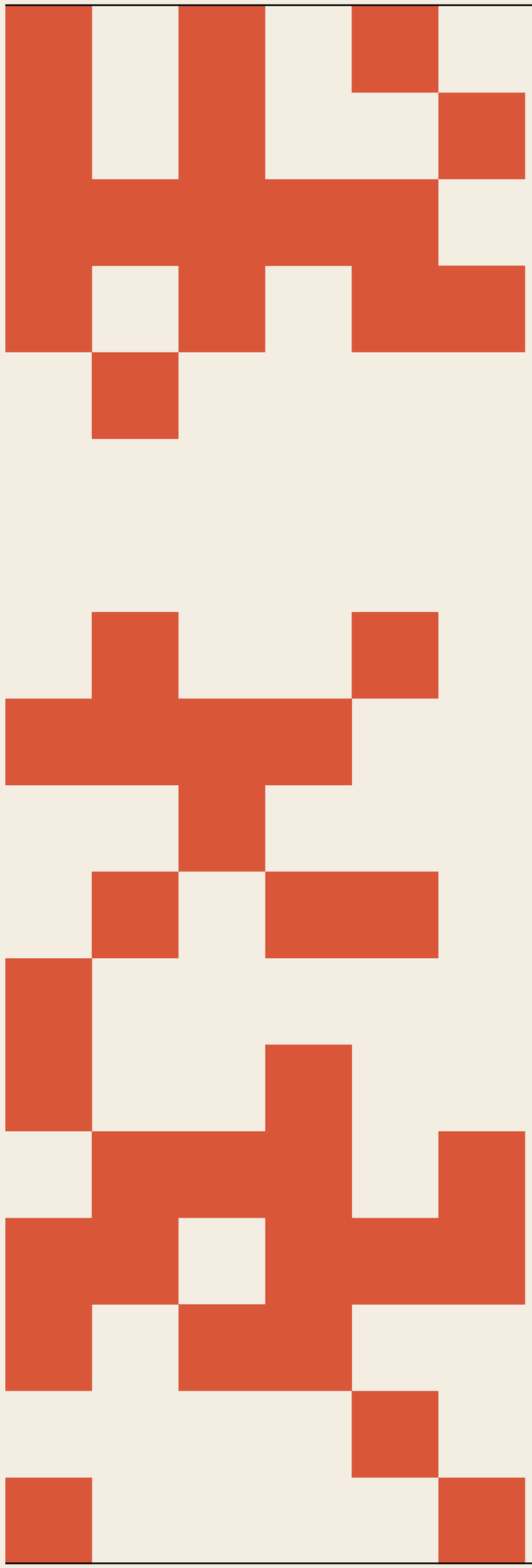
ALL RIGHTS RESERVED





Eppure, proprio mentre cresce il suo ruolo nel processo decisionale, emerge un'apparente contraddizione.
Le persone utilizzano l'AI e ne riconoscono il valore pratico, ma continuano a manifestare una fiducia limitata nei suoi confronti.





“Il 90% delle persone segue i consigli dell'AI, ma poi non necessariamente si fida.
Il rapporto rimane funzionale, razionale e opportunistico.”

THE MARKETING CIRCLE member

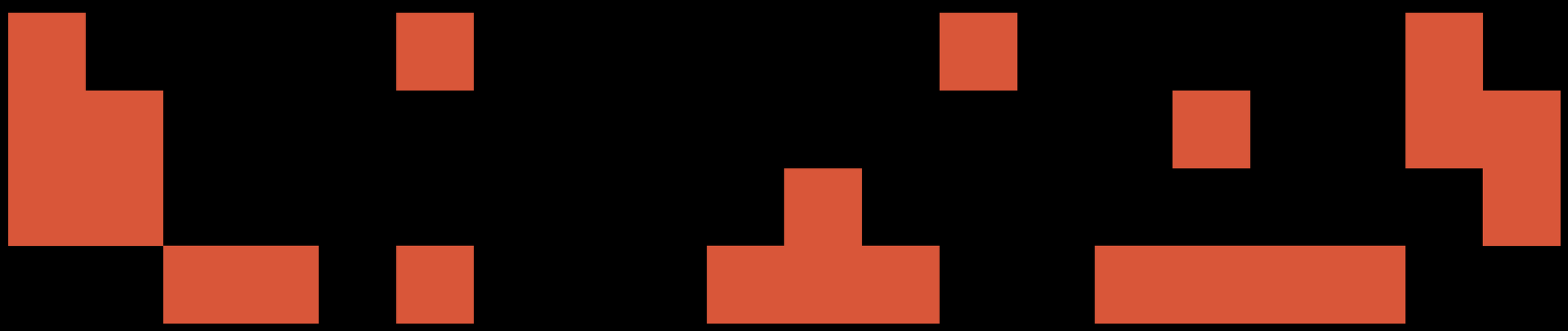
ALL RIGHTS RESERVED



Per i brand questa distanza tra utilizzo e fiducia apre uno spazio strategico estremamente rilevante. L'intelligenza artificiale non sostituisce la relazione, ma ne aumenta il valore. Più le decisioni vengono mediate dagli algoritmi, più cresce l'importanza di rendere le informazioni credibili e rilevanti per le persone. È proprio da questo bisogno di validazione che emerge il ruolo crescente di esperti e community all'interno del percorso decisionale.

ALL RIGHTS RESERVED

Nel settore beauty, per esempio, Sephora ha costruito un ecosistema che combina recensioni, tutorial, consigli di beauty expert e strumenti di prova virtuale per accompagnare le persone nella fase di valutazione. L'obiettivo non è accelerare la conversione, ma ridurre l'incertezza e aiutare il consumatore a scegliere con maggiore consapevolezza. La tecnologia semplifica il percorso, ma la fiducia continua a costruirsi attraverso prove concrete e relazioni credibili.

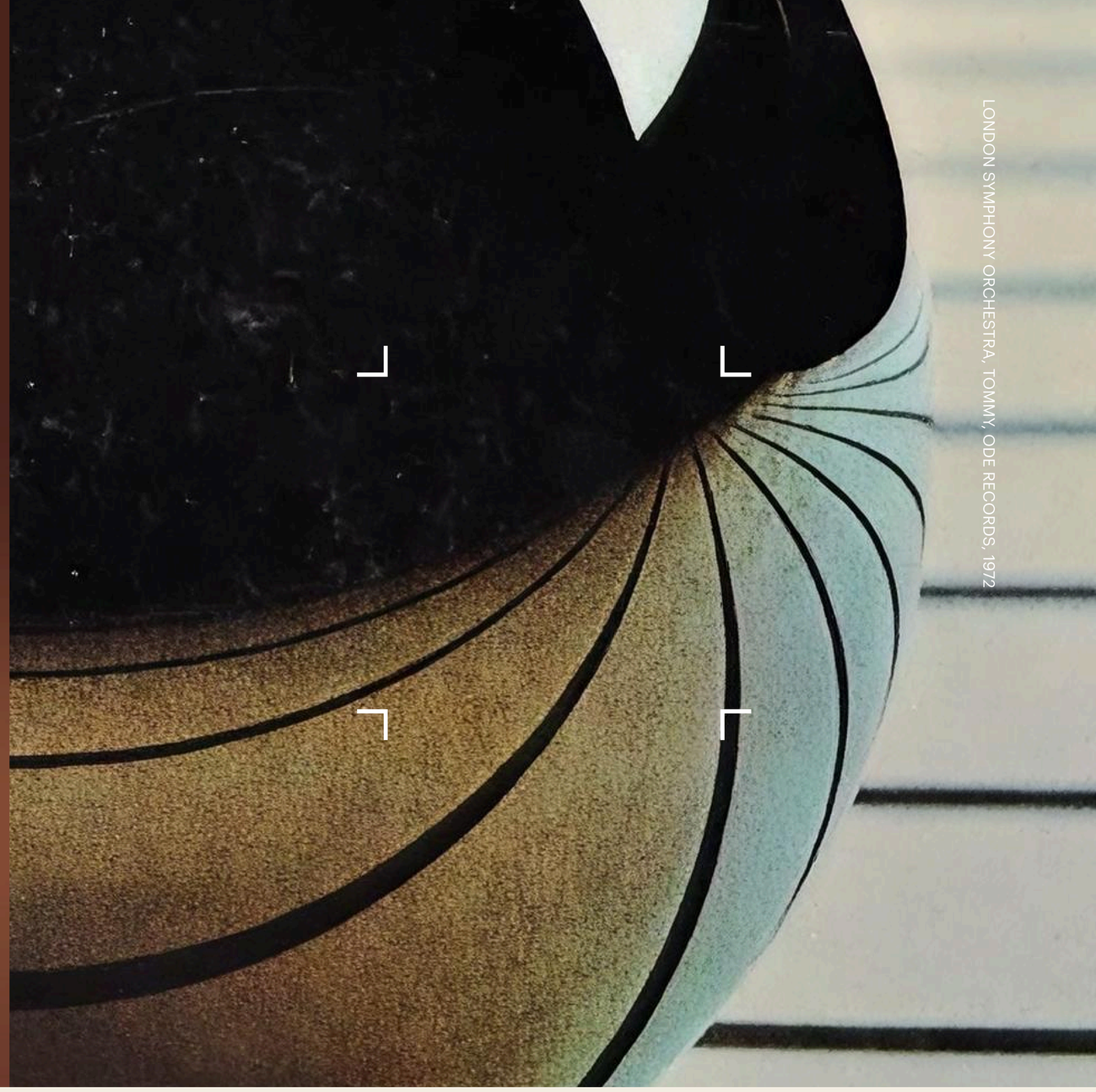


Trend

03

PLAY

00:01:17



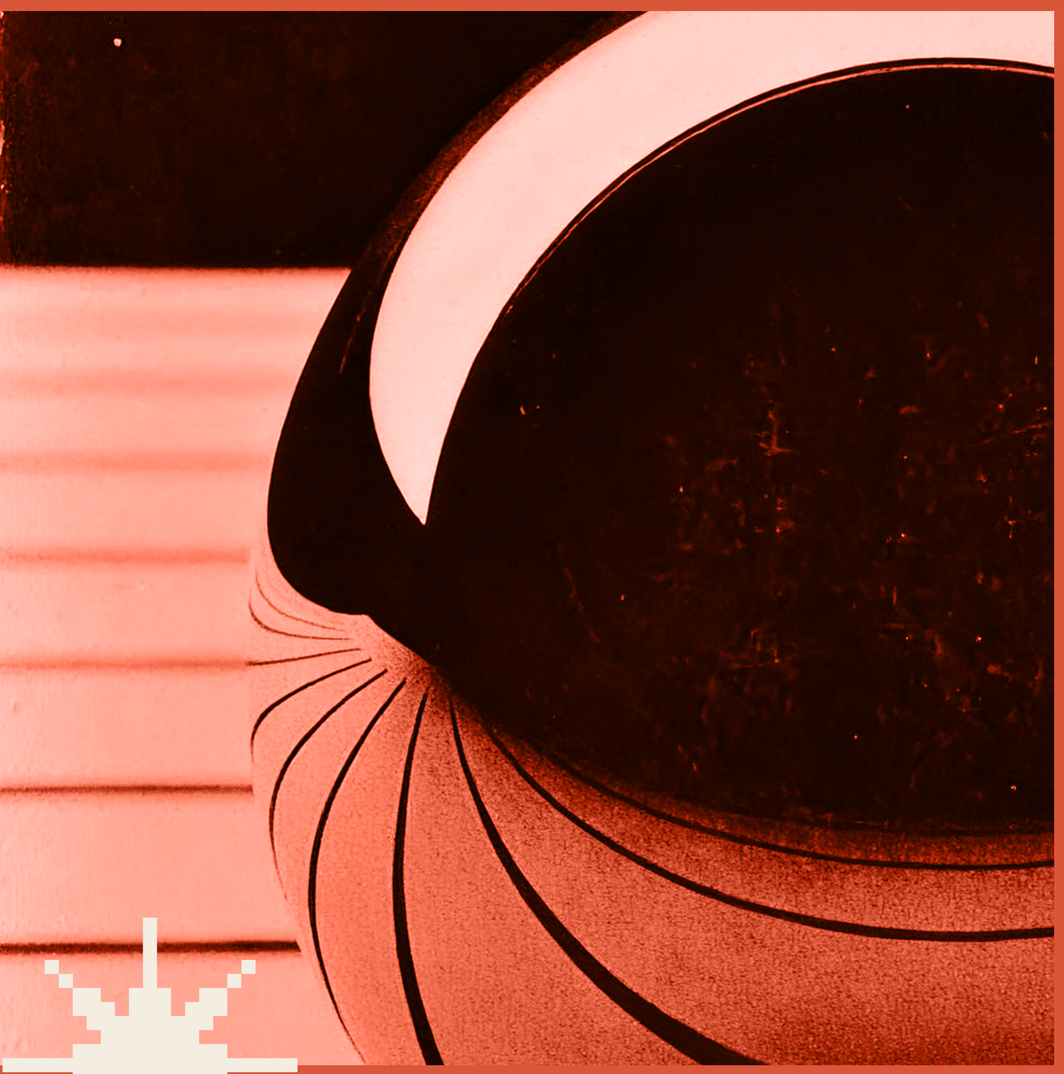
Creator, community e il valore non replicabile dell'umano

ALL RIGHTS RESERVED

Se l'AI semplifica l'accesso alle informazioni ma non riesce ancora a costruire completamente fiducia, diventa fondamentale capire chi può colmare questo divario. È qui che creator, esperti e community assumono un ruolo sempre più centrale. Più che semplici produttori di contenuti, diventano mediatori di significato, capaci di trasformare informazioni e raccomandazioni in esperienze credibili e rilevanti.

Il loro valore va oltre la capacità di generare attenzione. Creator e community aiutano le persone a comprendere ciò che scoprono online. Se l'AI restituisce una risposta, sono spesso le persone a renderla significativa, collegandola a esempi concreti
e punti di vista riconoscibili.

ALL RIGHTS RESERVED



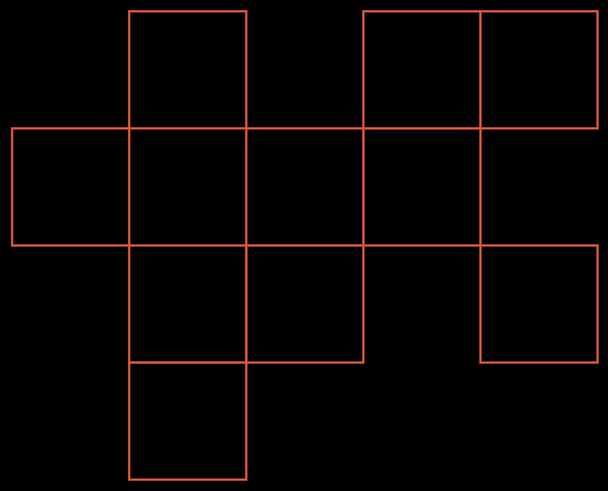
Per i brand questo significa ripensare il ruolo delle collaborazioni. L'obiettivo non è più massimizzare la reach, ma sviluppare relazioni con soggetti capaci di generare credibilità e rilevanza nel tempo. Creator e community diventano così un ponte tra fiducia umana e visibilità digitale: contribuiscono a rendere il brand più credibile agli occhi delle persone e più presente nei contesti in cui si formano opinioni e decisioni.

Patagonia rappresenta un esempio efficace di questo approccio. Da anni il brand collabora con attivisti, guide outdoor e sportivi che condividono valori, esperienze e interessi con le proprie community, contribuendo ad alimentare conversazioni considerate autentiche e rilevanti.

Più che utilizzare creator come strumenti di amplificazione, Patagonia costruisce relazioni con persone che hanno sviluppato nel tempo una forte credibilità all'interno dei propri contesti di riferimento. Il brand entra così in conversazioni già percepite come affidabili, dimostrando come la fiducia nasca meno dalla visibilità e più dalla qualità delle voci che la alimentano.

▲	*Stereo*
▲	*Sound*
▲	*Quality*

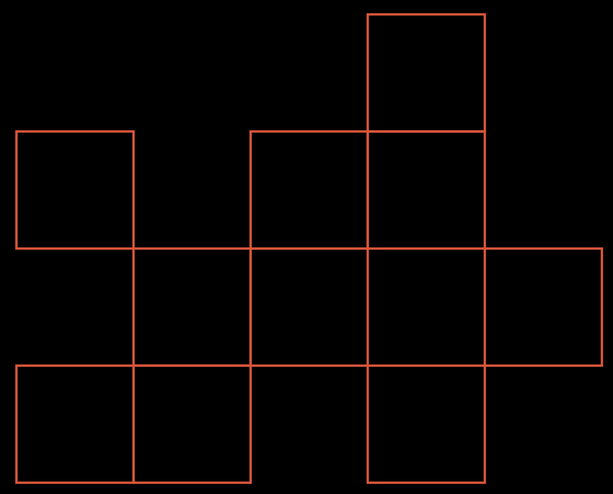
ALL RIGHTS RESERVED





Se creator e community aiutano i brand a costruire rilevanza attraverso la fiducia, resta però una seconda sfida: rendere quella stessa rilevanza riconoscibile e valorizzabile anche all'interno degli ecosistemi guidati dall'intelligenza artificiale.





ALL RIGHTS RESERVED

Trend

04

PLAY

00:00:46



La strategia della doppia rilevanza

ALL RIGHTS RESERVED

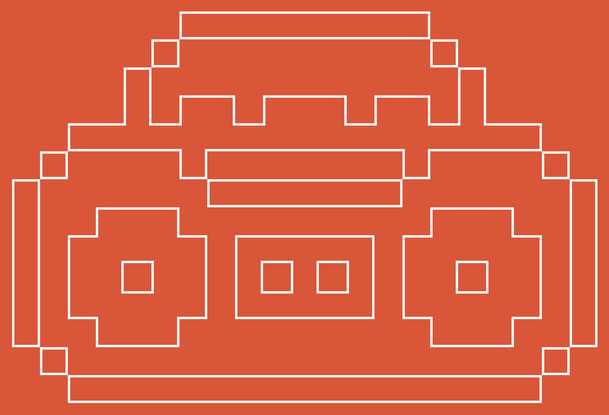




Per molti anni la rilevanza è stata misurata esclusivamente attraverso la capacità di un brand di entrare nella vita delle persone. Oggi questo concetto si amplia. Non basta più essere ricordati e scelti: diventa necessario essere riconosciuti come autorevoli anche dai sistemi che selezionano e distribuiscono le informazioni.

La doppia rilevanza nasce proprio da questa necessità. Da una parte i brand devono continuare a essere significativi per le persone, dall'altra devono sviluppare un patrimonio informativo in grado di essere riconosciuto e valorizzato all'interno dei sistemi di intelligenza artificiale.

ALL RIGHTS RESERVED





Sempre più spesso ciò che rende un brand rilevante per le persone contribuisce anche a rafforzarne la rilevanza nei sistemi di scoperta e raccomandazione. Le conversazioni, i contenuti di qualità, le relazioni costruite con community e creator generano infatti segnali che alimentano entrambe le dimensioni della rilevanza.

“La vera sfida non è scegliere tra rilevanza umana e rilevanza algoritmica. La sfida è costruire un ecosistema in cui le due dimensioni si alimentino reciprocamente e contribuiscano alla stessa percezione di valore.”

THE MARKETING CIRCLE member

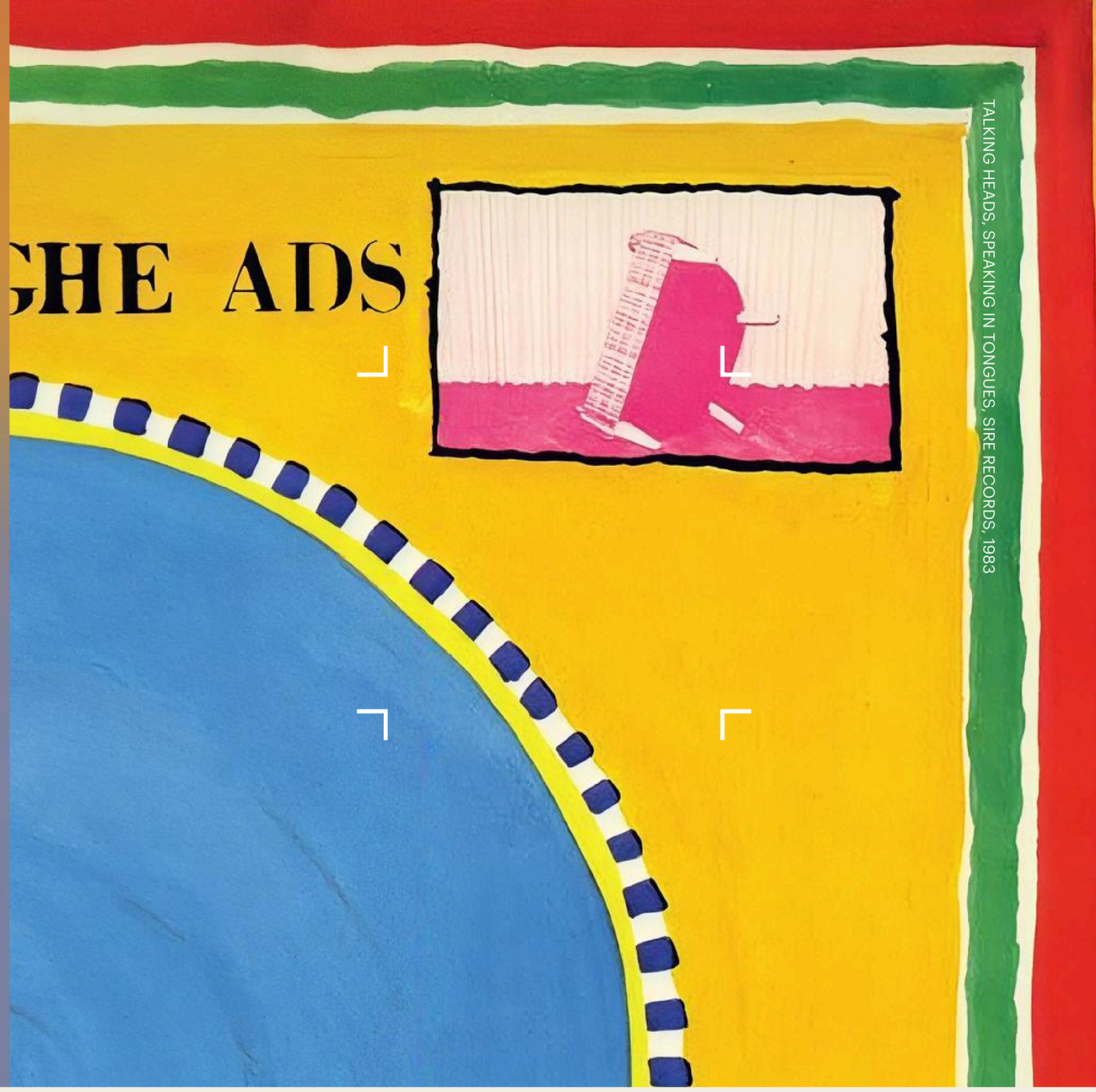
ALL RIGHTS RESERVED

Trend

05

PLAY

00:01:01

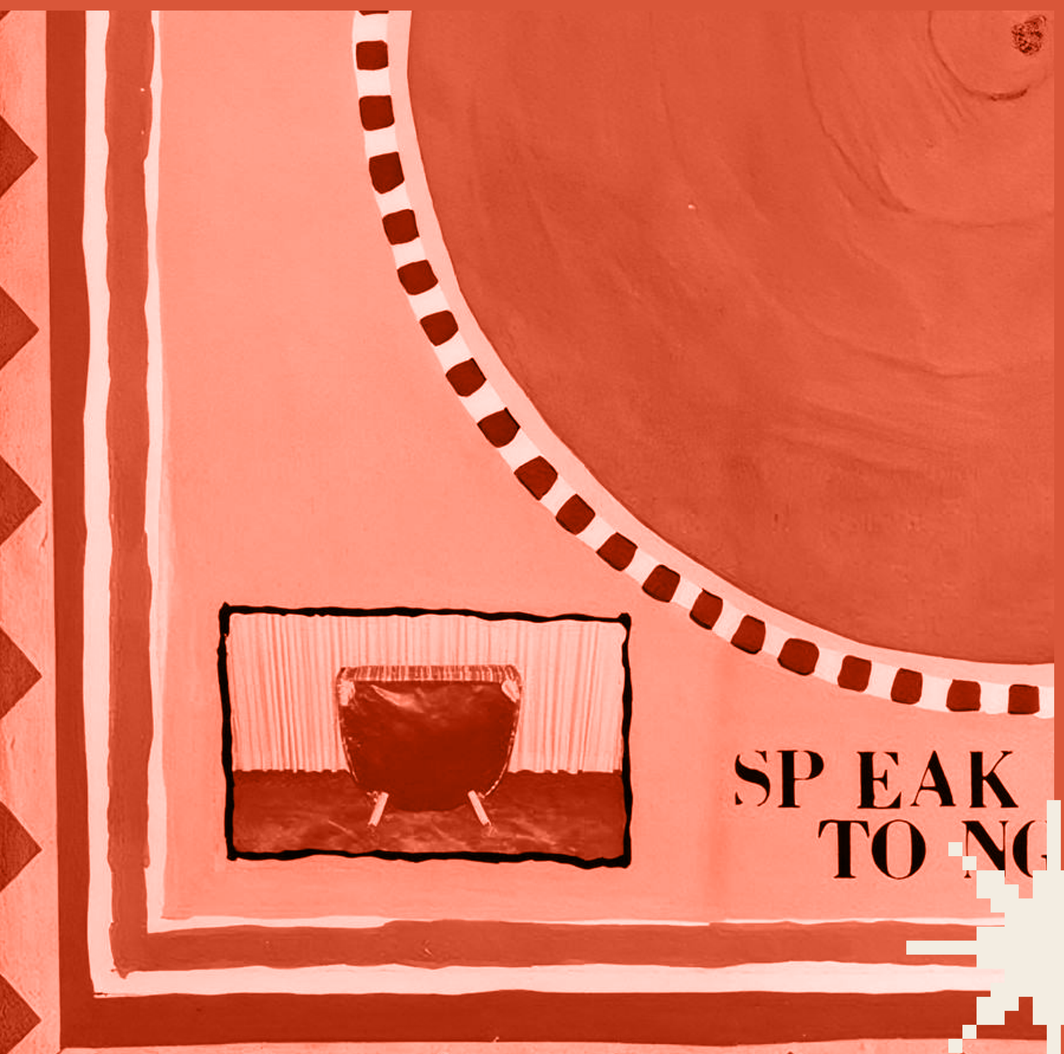


L'antidoto all'appiattimento: il brand brain

ALL RIGHTS RESERVED

Se l'intelligenza artificiale rende sempre più semplice produrre contenuti, aumenta anche il rischio di omologazione. Quando gli stessi strumenti diventano accessibili a tutti, la differenziazione non può più derivare dalla tecnologia, ma da ciò che ogni brand possiede in modo esclusivo: conoscenza dei clienti, dati proprietari, esperienza, cultura e punti di vista distintivi.

ALL RIGHTS RESERVED



È qui che entra in gioco il concetto di “brand brain”: un patrimonio di conoscenze che permette al brand di mantenere una voce riconoscibile e coerente anche all'interno di ecosistemi sempre più guidati dall'AI. Non si tratta soltanto di raccogliere dati, ma di trasformare le informazioni in un asset strategico capace di produrre contenuti.



“I tool sono uguali per tutti. A fare la differenza saranno i dati del brand, dei clienti e dei prodotti. Sono quelli che creeranno la nuova intellectual property del brand nell'era dell'AI.”

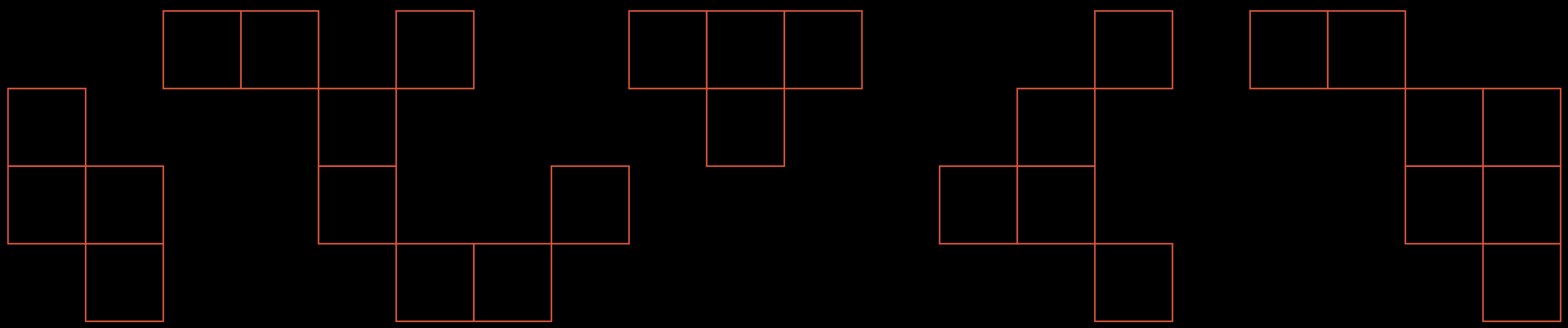
THE MARKETING CIRCLE member

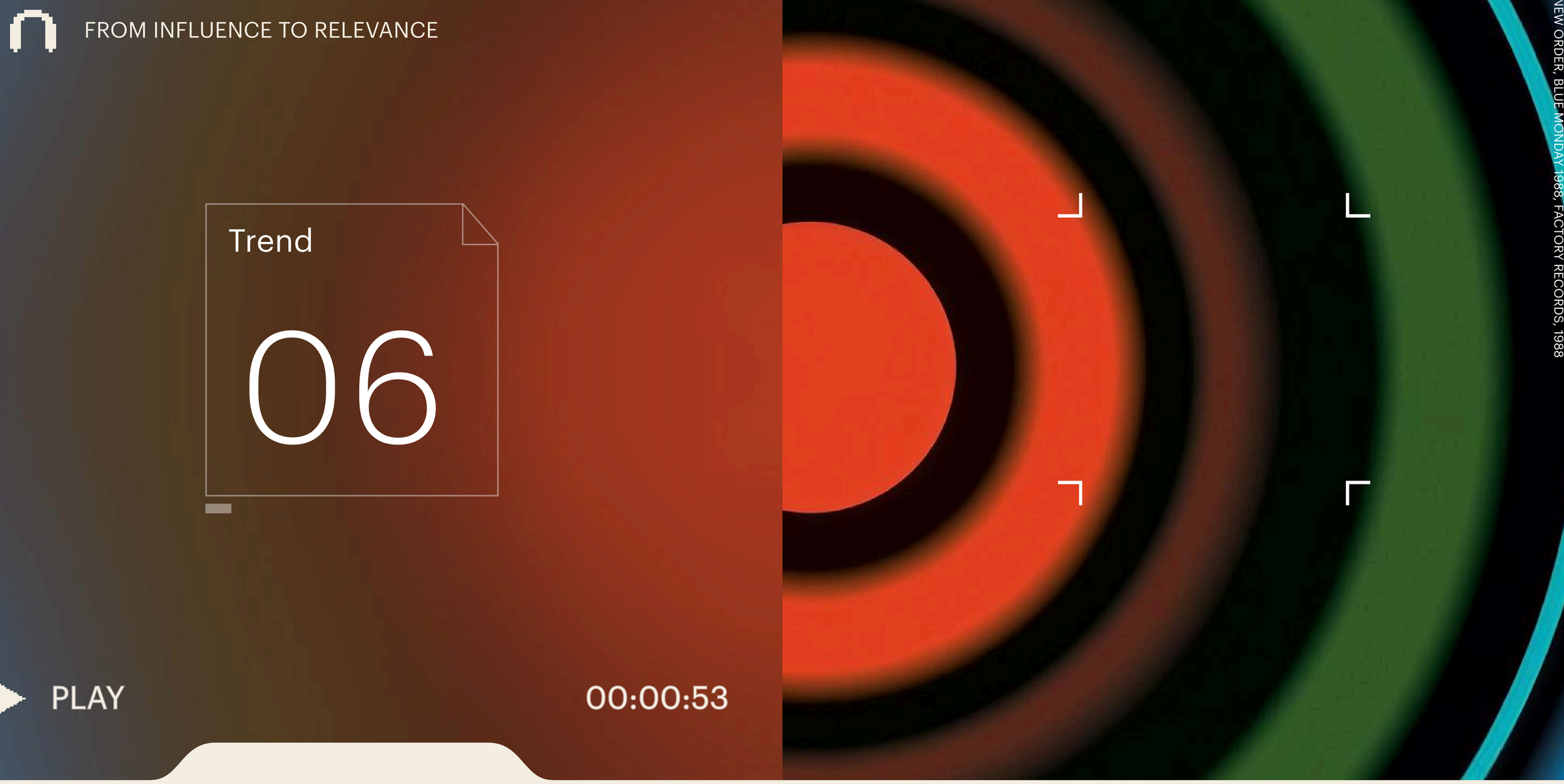
ALL RIGHTS RESERVED

Con Beauty Genius, L'Oréal ha trasformato il proprio patrimonio di competenze beauty in un assistente conversazionale capace di offrire consigli e raccomandazioni. Il valore del progetto non risiede tanto nella tecnologia utilizzata quanto nella qualità delle conoscenze che la alimentano.

ALL RIGHTS RESERVED

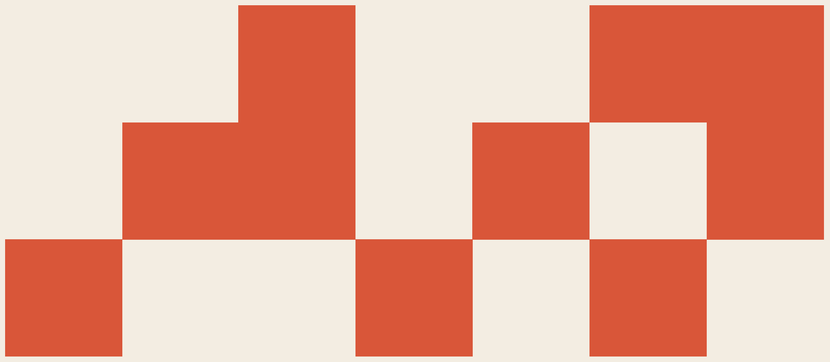
Grazie a informazioni proprietarie, expertise di categoria e dati raccolti nel tempo, il brand rende accessibile il proprio know-how in una forma nuova e più immediata. Il caso dimostra come il vantaggio competitivo non derivi dall'accesso all'AI, ma dalla capacità di alimentarla con conoscenze distintive.





Dal piano editoriale al content system

ALL RIGHTS RESERVED



Per anni il piano editoriale è stato il principale strumento attraverso cui organizzare contenuti, campagne e presidi sui diversi canali. Oggi, però, la velocità con cui informazioni, conversazioni e trend emergono e si trasformano rende sempre più difficile affidarsi esclusivamente a una pianificazione lineare.



ALL RIGHTS RESERVED

> “Non stiamo più lavorando in un contesto in cui possiamo pianificare tutto in anticipo. Dobbiamo costruire sistemi capaci di leggere i segnali, apprendere e adattarsi continuamente.”

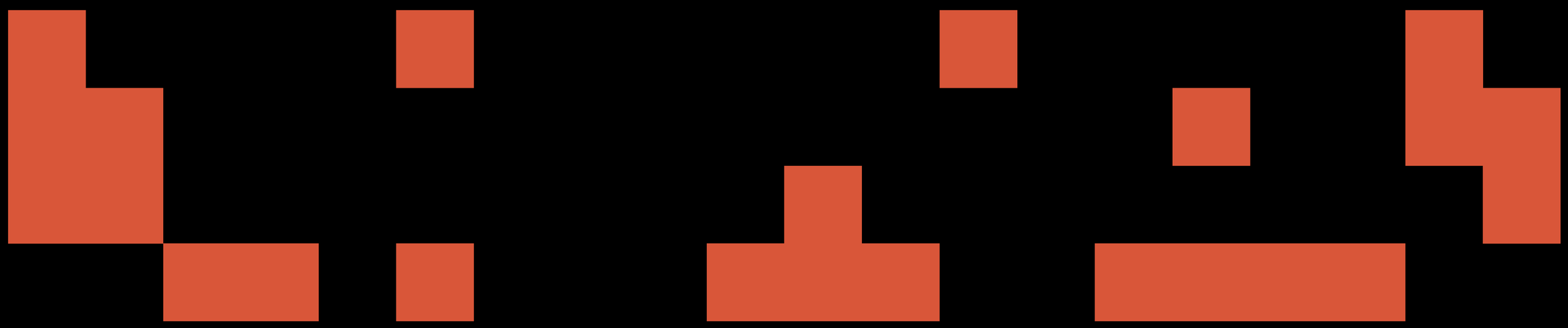
THE MARKETING CIRCLE member

ALL RIGHTS RESERVED

Per questo motivo il piano editoriale evolve verso un content system: un ecosistema in cui contenuti, dati, insight e distribuzione lavorano in modo integrato. L'obiettivo non è produrre di più, ma apprendere più velocemente, adattando messaggi, formati e linguaggi in funzione di ciò che accade nel contesto.



Il New York Times rappresenta un esempio efficace di questo approccio. Uno stesso contenuto può essere trasformato in articoli, newsletter, podcast, video e contenuti social, creando un ecosistema editoriale capace di raggiungere pubblici diversi senza perdere coerenza.





Più che produrre singoli contenuti, il brand costruisce un'infrastruttura narrativa che valorizza e riutilizza il proprio patrimonio informativo nel tempo. Un approccio che evidenzia il passaggio da una logica di pubblicazione a una logica di apprendimento e adattamento continuo.

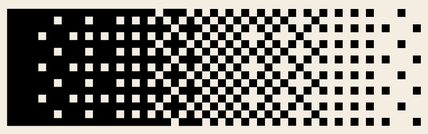
ALL RIGHTS RESERVED

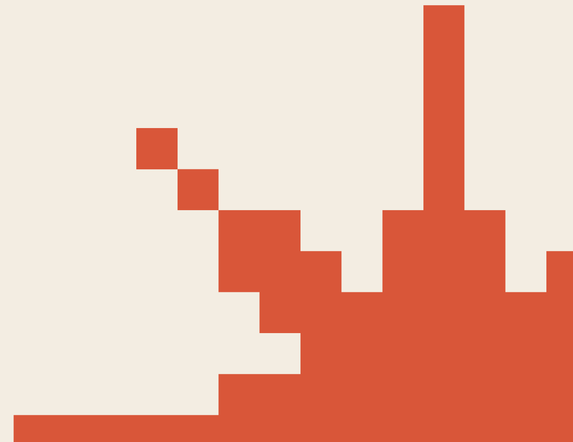
L'influenza non scompare: cambia natura

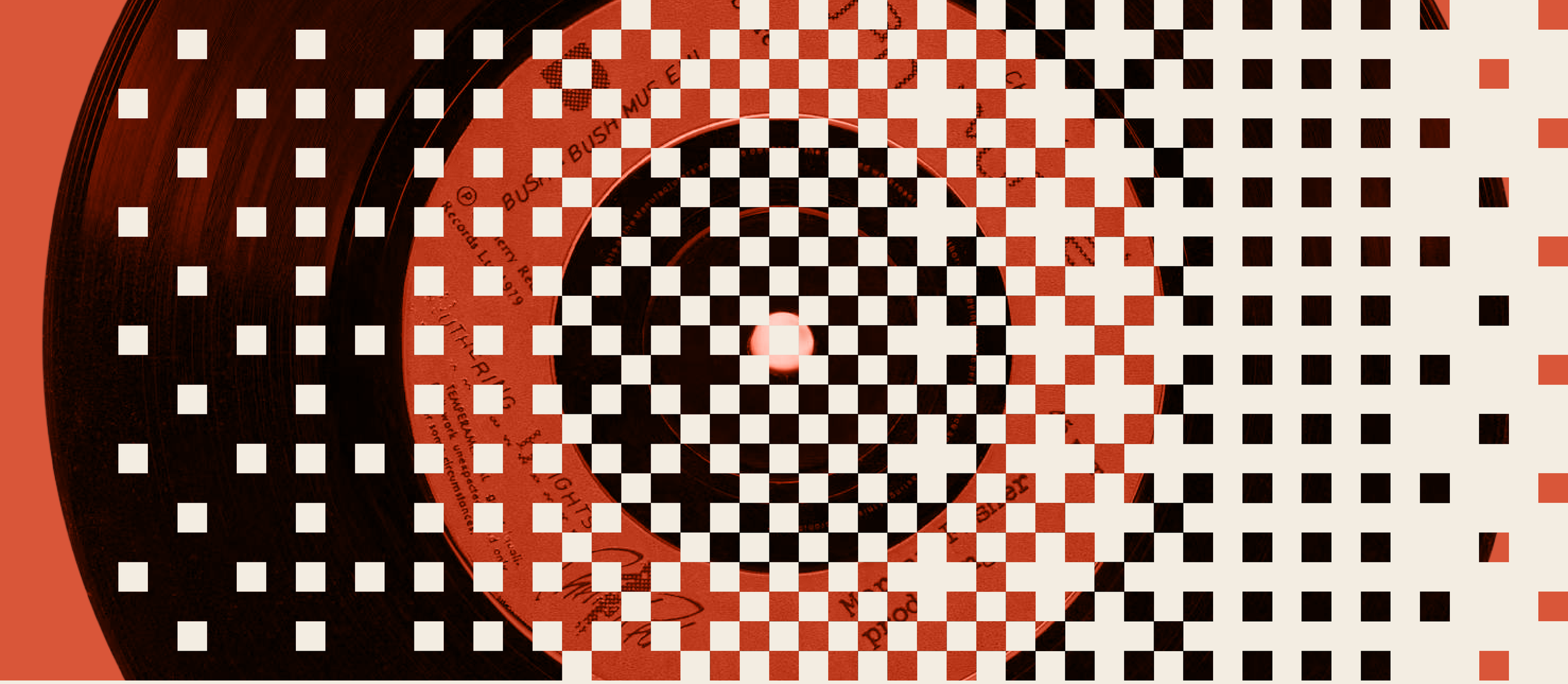
L'intelligenza artificiale non elimina le regole che hanno sempre guidato la costruzione di un brand forte, ma ne ridefinisce il contesto. Fiducia e credibilità restano elementi centrali; ciò che cambia è il modo in cui questi asset vengono interpretati e valorizzati all'interno di un ecosistema sempre più mediato da sistemi intelligenti.

I sei trend descritti in questo capitolo mostrano come la rilevanza stia diventando il nuovo terreno competitivo dei brand. Dalla capacità di essere presenti nei nuovi processi di discovery alla costruzione di relazioni di fiducia, dal ruolo di creator e community alla necessità di sviluppare una doppia rilevanza, fino alla valorizzazione del brand brain e all'evoluzione verso modelli di content system, emerge una visione del marketing sempre più integrata e sistemica.

In un contesto in cui gli strumenti tendono a diventare accessibili a tutti, saranno la qualità delle relazioni, la forza delle conoscenze proprietarie e la capacità di costruire significato a fare la differenza. Perché nell'era dell'AI l'influenza non scompare: diventa il risultato di una rilevanza costruita nel tempo e riconosciuta tanto dalle persone quanto dagli ecosistemi che ne guidano le scelte.







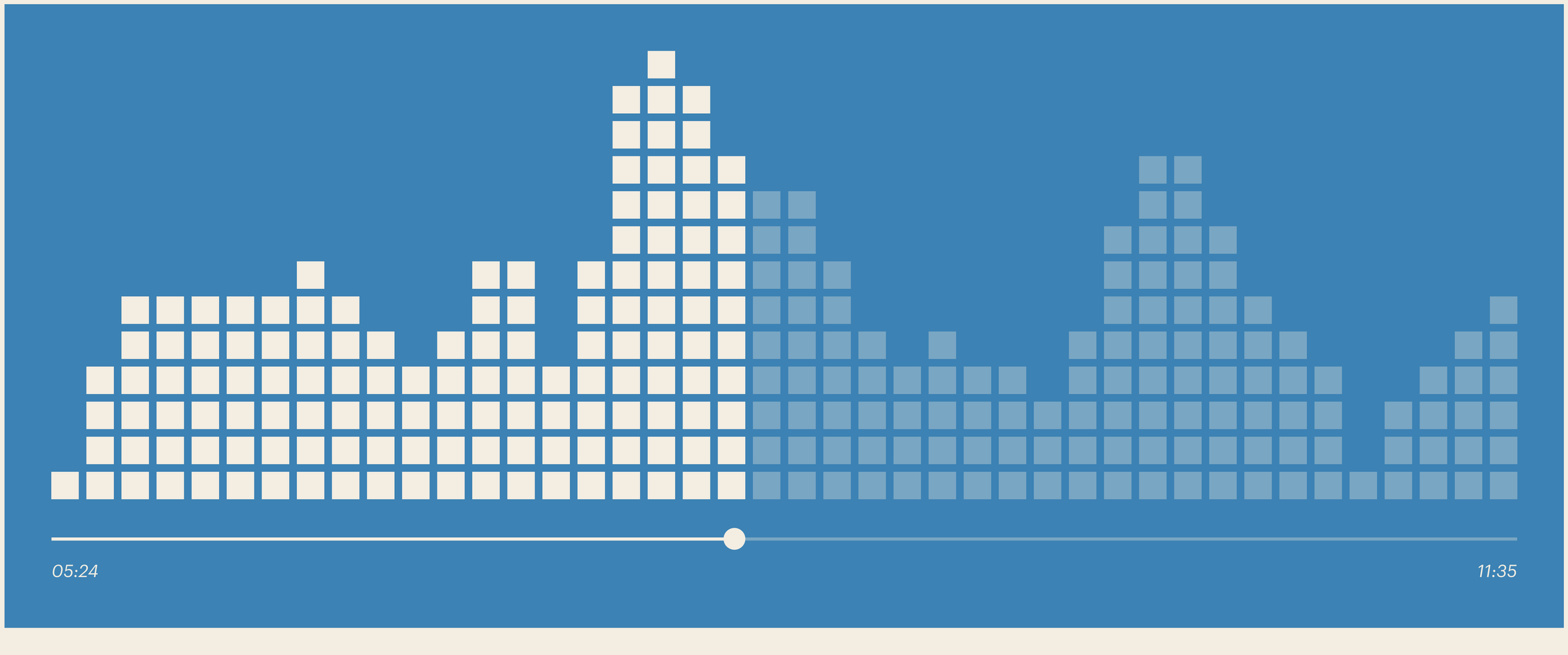
Prima di passare alla prossima traccia

- In quali momenti della discovery il nostro brand rischia di diventare invisibile o poco riconoscibile ai sistemi di AI?
- Quali segnali di fiducia possono renderci rilevanti sia per le persone sia per gli algoritmi?
- Quali conoscenze proprietarie e quali processi editoriali dovremmo trasformare in un vero content system?



Augmented Organization

The Marketing Circle



Augmented Organization

Quando l'intelligenza non è più solo umana

THE MARKETING CIRCLE

Accenture Song

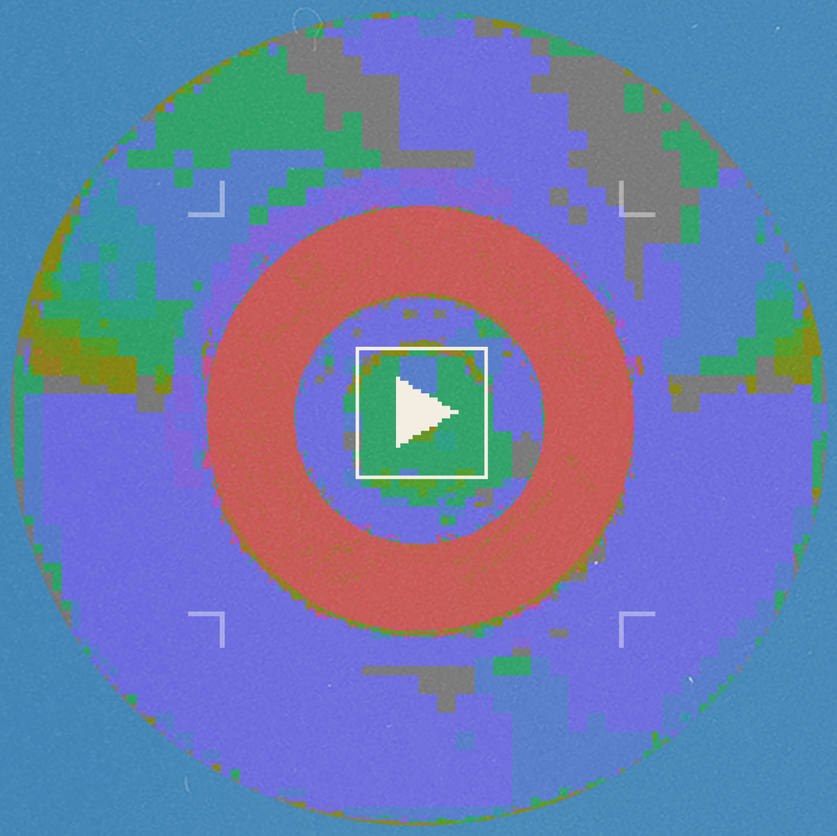
Tracklist 02

01.	Oltre l’efficienza: dalla produttività alla reinvention	*00:01:07*
02.	La workforce aumentata: dalle human resources alle hybrid resources	*00:01:32*
03.	I talenti del futuro: dal “learning by doing” al “learning by judging”	*00:02:36*
04.	L'organizzazione senza silos: dai centri di competenza ai capability network	*00:01:39*
05.	La nuova leadership: dall’human in the loop all’human in the lead	*00:01:44*

ACN-TMC © EST. 2022

DURATA TOTALE — 08:38

AUGMENTED ORGANIZATION



PLAY

00:01:29

TRACK 02

ACN

VOL. IV

TMP '26

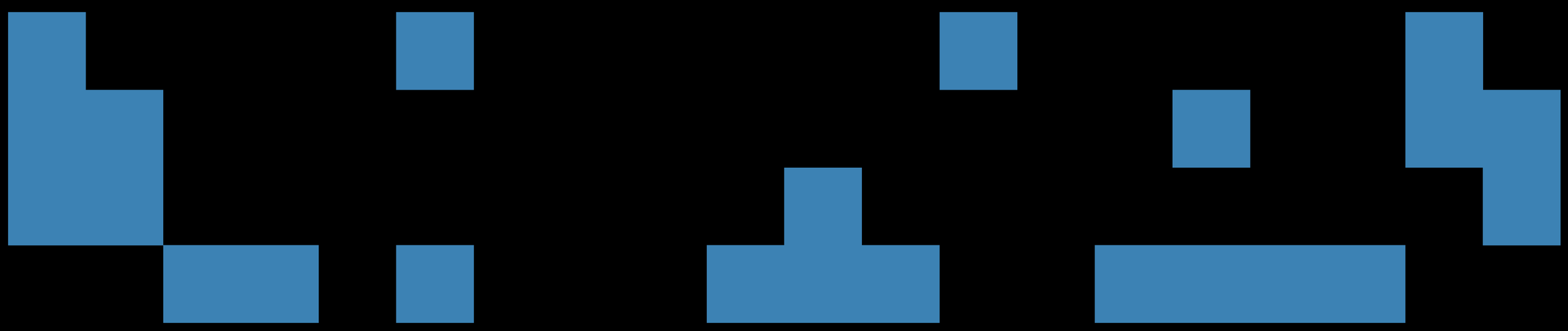
INTRODUZIONE

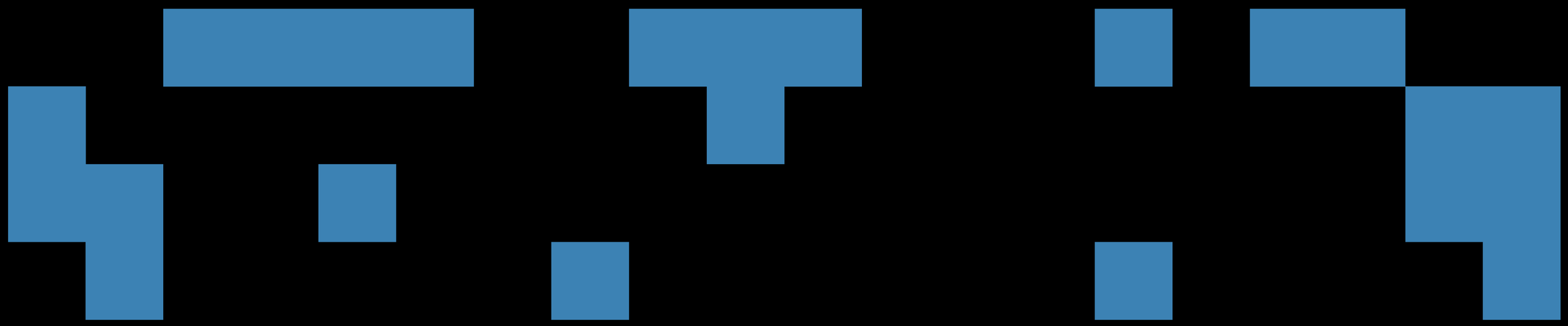
Quando l'intelligenza artificiale entra nell'organigramma

Per la prima volta nella storia delle organizzazioni, l’intelligenza non è più una risorsa esclusivamente umana.

Per diversi anni il dibattito sull’intelligenza artificiale si è concentrato soprattutto sulla tecnologia: quali strumenti adottare, quali attività automatizzare, quali processi rendere più efficienti. La domanda dominante era come utilizzare l’AI per accelerare il lavoro esistente, ma oggi quella fase può considerarsi superata.

L’intelligenza artificiale non è più soltanto una tecnologia che supporta e velocizza il lavoro delle persone. Sta diventando parte integrante dei processi aziendali: partecipa alla generazione di contenuti, all’analisi dei dati, alla pianificazione delle attività e, sempre più spesso, anche ai processi decisionali. In altre parole, sta iniziando a comportarsi come un vero e proprio attore operativo all’interno dell’organizzazione.





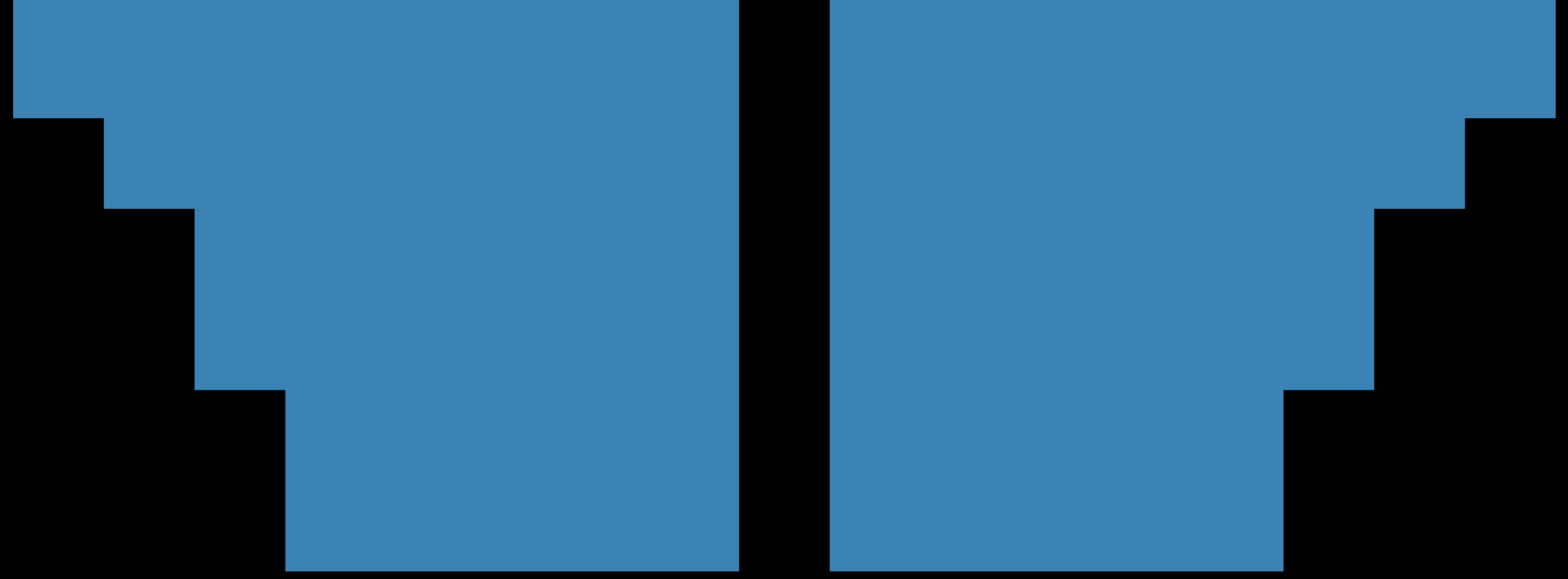
Questo cambiamento apre domande molto più profonde della semplice adozione tecnologica:

- Se l'intelligenza viene distribuita tra persone, algoritmi e agenti autonomi, come devono evolvere organizzazioni, ruoli e modelli di leadership?
- Quali competenze continueranno a generare valore?
- Come dovrà essere ripensata la formazione dei talenti e delle nuove generazioni?
- Chi sarà responsabile delle decisioni quando queste verranno sempre più spesso supportate o suggerite da sistemi intelligenti?

ALL RIGHTS RESERVED

L’accesso alla tecnologia non rappresenta più, da solo, un vantaggio competitivo. Le stesse piattaforme, gli stessi modelli e le stesse capacità saranno progressivamente disponibili per tutti. La vera differenza sarà la capacità di costruire organizzazioni capaci di integrare l’intelligenza artificiale nei processi, mantenendo controllo, accountability, qualità decisionale e fiducia.

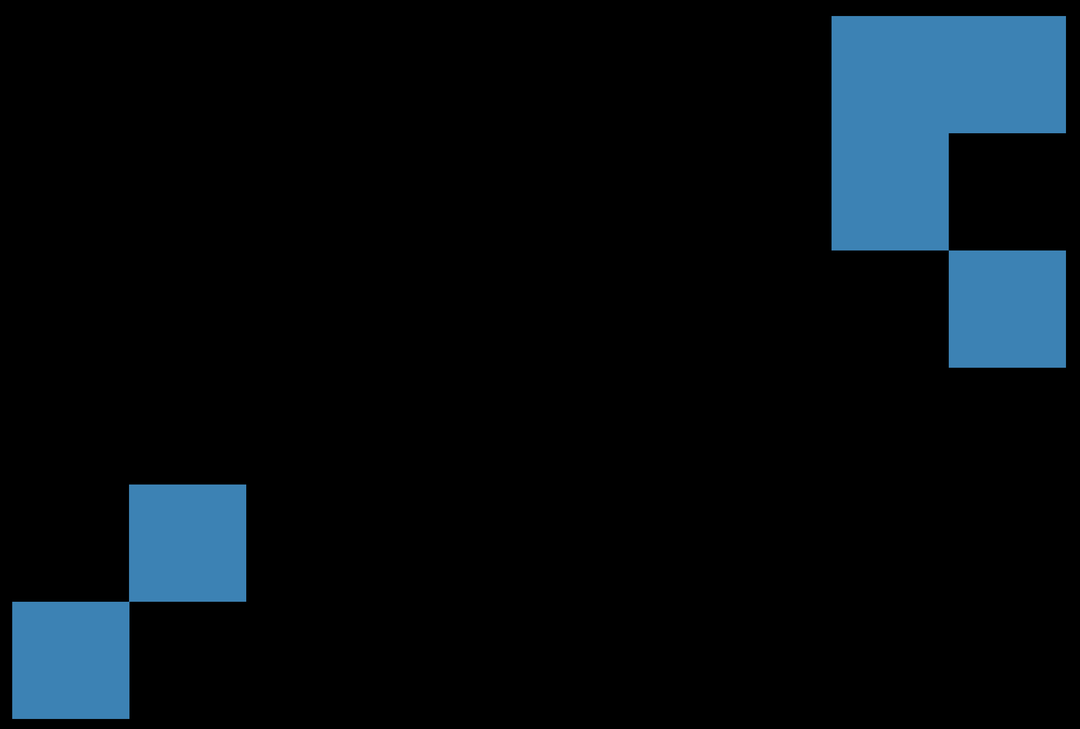




In questo scenario, il contributo umano non perde valore, ma cambia forma. Si sposta progressivamente dall’esecuzione all’interpretazione, dalla produzione alla validazione, dalla gestione delle attività alla progettazione dei sistemi che generano valore. L’AI aumenta velocità e scala, ma rende ancora più decisivo e prezioso ciò che resta profondamente umano: la capacità di giudicare, dare direzione e assumersi la responsabilità delle scelte.

ALL RIGHTS RESERVED

I cinque temi che seguono raccontano le principali trasformazioni che marketer e leader dovranno affrontare per costruire organizzazioni realmente aumentate: non semplicemente più tecnologiche, ma più capaci di orchestrare persone, dati, sistemi intelligenti e decisioni in un nuovo modello di creazione del valore.



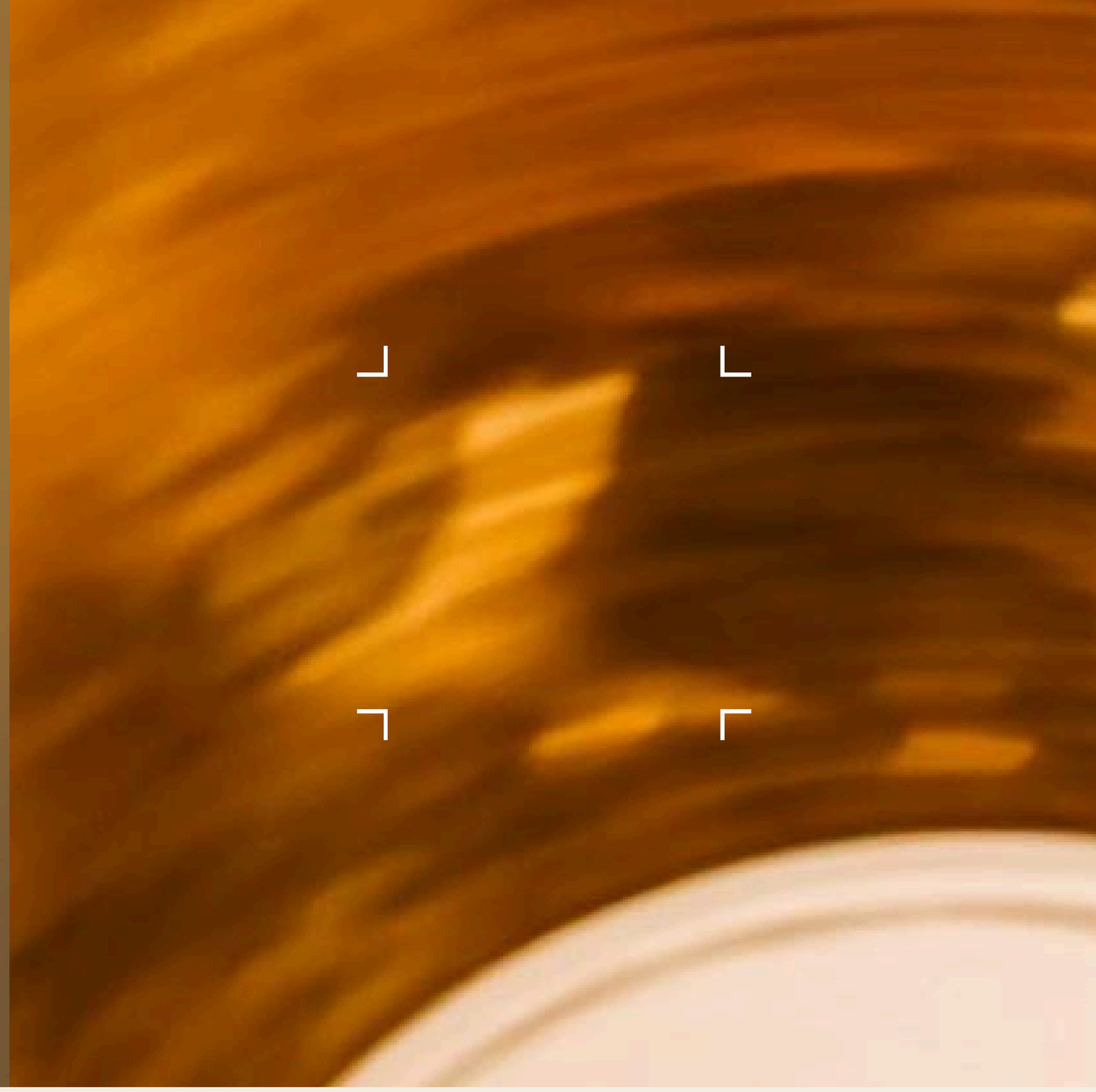
AUGMENTED ORGANIZATION

Trend

01

PLAY

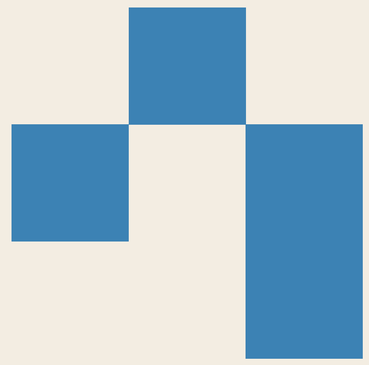
00:01:07



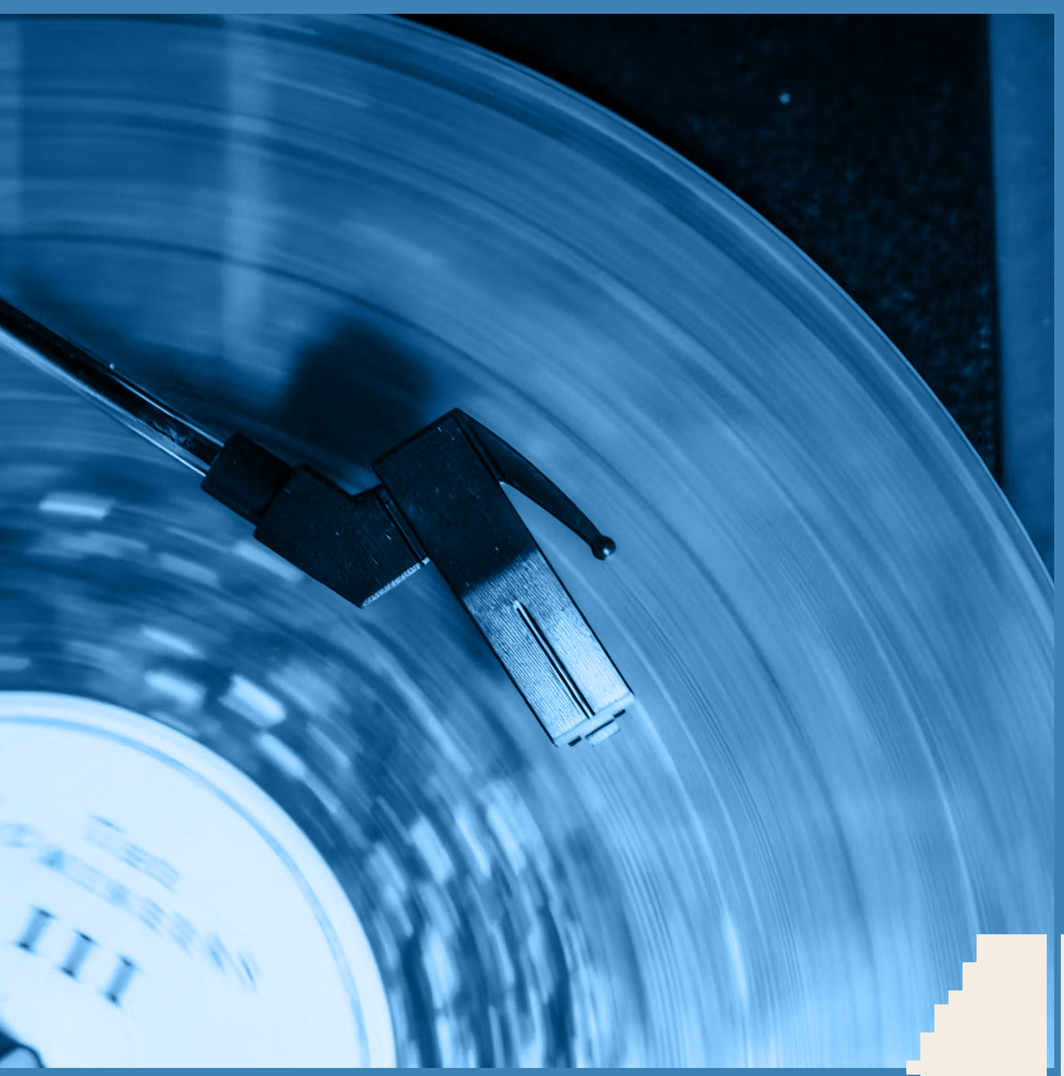
Oltre l’efficienza: dalla produttività alla reinvention

La prima fase dell'AI è stata dominata dalla ricerca dell'efficienza: ridurre i tempi di produzione dei contenuti, accelerare la creazione di campagne ed ottimizzare attività ripetitive. Per molte organizzazioni, infatti, il principale beneficio dell’AI fino ad oggi è stato la possibilità di fare di più con meno risorse; ma questa lettura rappresenta solo una parte del potenziale disponibile.



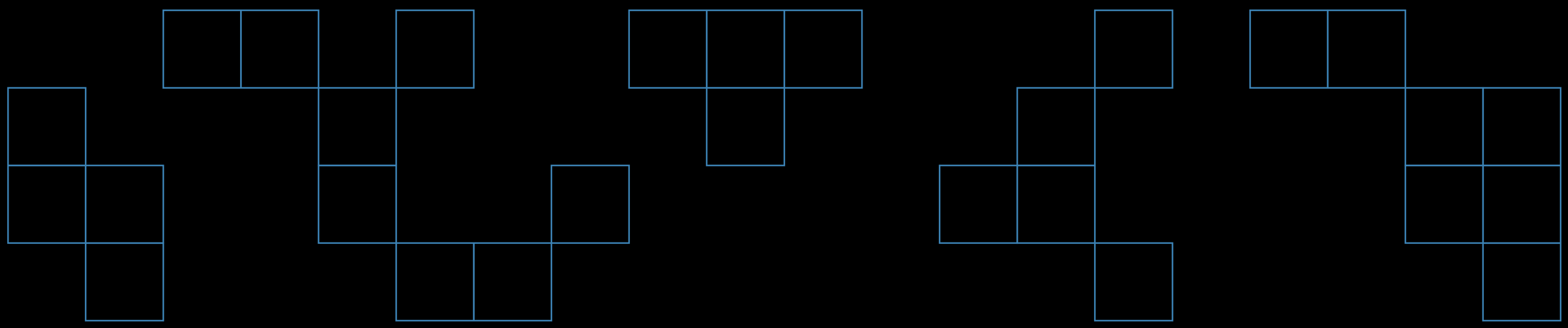


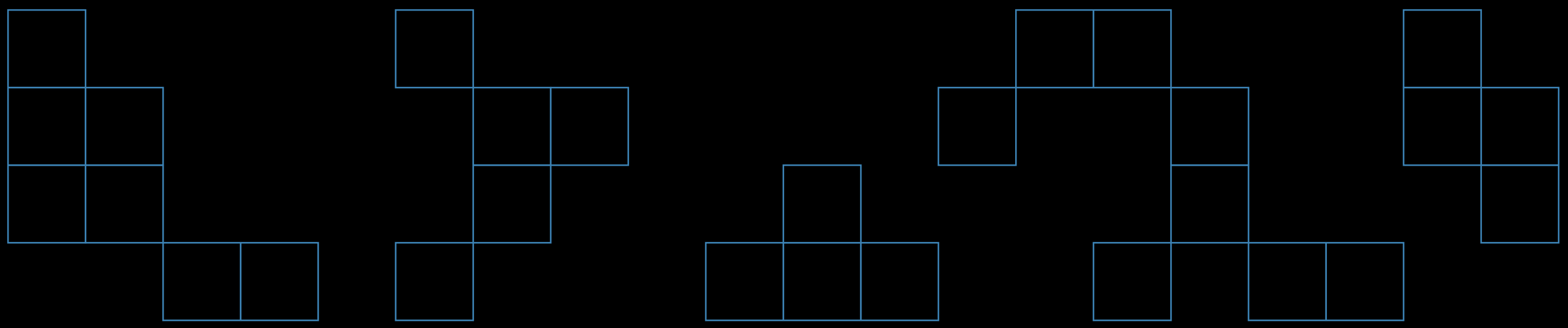
ALL RIGHTS RESERVED



Le tecnologie generative e agentiche stanno rendendo possibile qualcosa di molto più profondo: non semplicemente automatizzare il lavoro esistente, ma ridisegnare il modo in cui il lavoro viene organizzato. L’attenzione ora non è solo sull’accelerazione di processi già noti, ma più sull’interrogazione di quali nuovi processi possano nascere quando insight, dati, creatività, execution e apprendimento continuo vengono integrati in un unico sistema operativo.

Nel marketing, ad esempio, l’intelligenza artificiale non interviene più soltanto nella produzione dei contenuti, ma può essere coinvolta fin dalle fasi di comprensione del cliente, elaborazione brief creativi, categorizzazione e analisi di grandi volumi di dati, personalizzazione delle campagne e ottimizzazione continua delle performance. Processi che storicamente erano separati tendono progressivamente a convergere all’interno di un’unica catena del valore.





Per i CMO questo implica una transizione importante: dalla produttività alla reinvention.
La domanda non è più solo come rendere più efficiente ciò che già esiste, ma quali attività, processi e modelli operativi possono essere ripensati radicalmente grazie a una collaborazione più stretta tra persone e sistemi intelligenti.

La vera trasformazione non consiste nel fare meglio ciò che già esiste, ma rendere possibile ciò che prima non poteva esistere.

ALL RIGHTS RESERVED

AUGMENTED ORGANIZATION

Trend

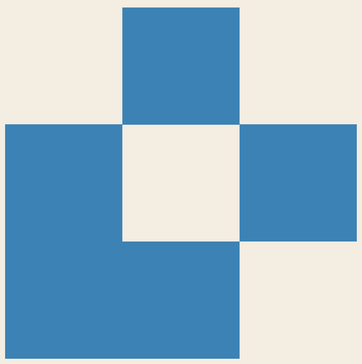
02

PLAY

00:01:32

La workforce aumentata: dalle human resources alle hybrid resources

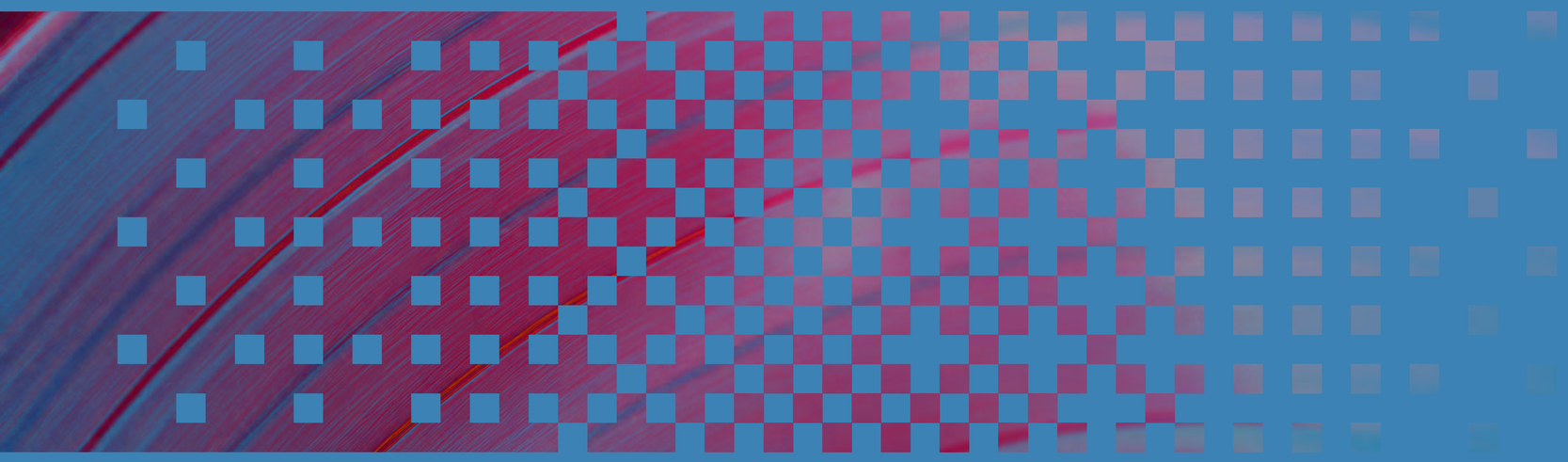
Uno dei cambiamenti più evidenti riguarda il ruolo delle persone all’interno delle organizzazioni. Per lungo tempo il dibattito sull’intelligenza artificiale è stato alimentato dalla contrapposizione tra sostituzione e upskilling.

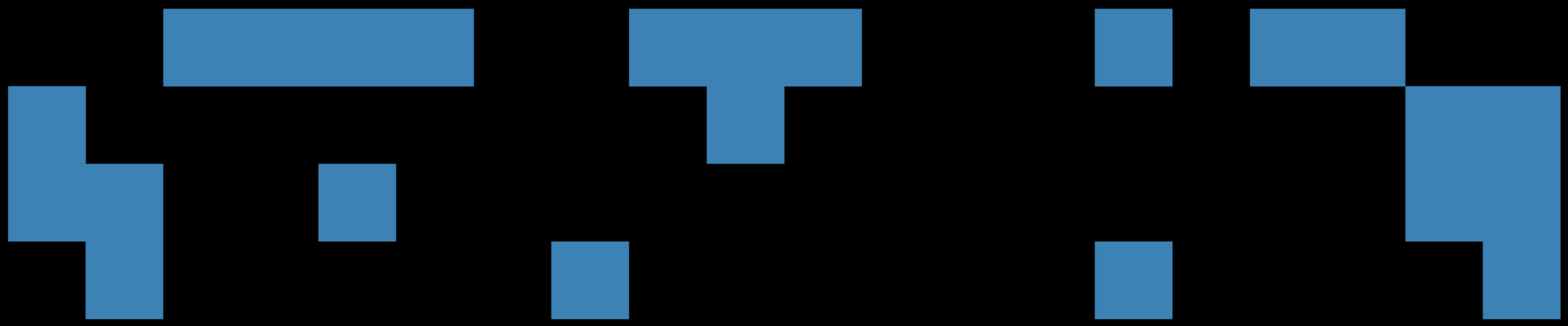




ALL RIGHTS RESERVED

Da un lato il timore che l’AI potesse rimpiazzare il lavoro umano; dall’altro la promessa di strumenti capaci di aumentare produttività e capacità individuale. In realtà, ciò che sta emergendo è un modello più complesso: una workforce ibrida composta da persone, agenti AI e sistemi automatizzati che collaborano all’interno dello stesso ecosistema operativo.

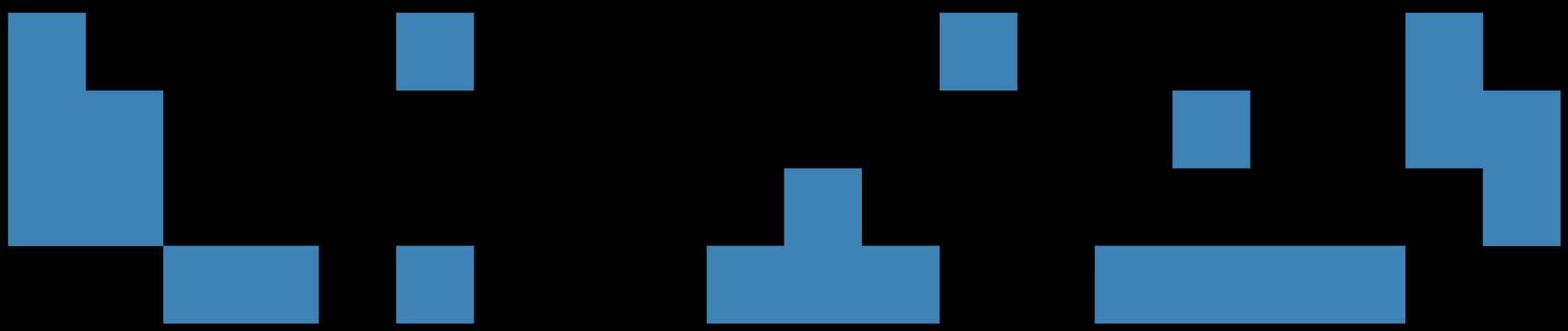




In questo scenario, il valore del contributo umano non viene eliminato, ma viene spostato. Le attività di esecuzione, analisi preliminare e produzione saranno sempre più supportate o delegate a sistemi intelligenti. Diventeranno, invece, centrali capacità come giudizio, interpretazione, contestualizzazione, validazione e decision making in condizioni di incertezza. L’essere umano non sarà meno importante perché l’AI produce di più, ma dovrà decidere cosa conta, cosa è corretto, cosa è rilevante e cosa può generare valore.

ALL RIGHTS RESERVED

Ogni ruolo tenderà progressivamente a trasformarsi in un sistema unico costituito da uomo ed AI. Le competenze non saranno più esclusivamente “human-only”, ma ibride: capacità umane e capacità artificiali dovranno integrarsi all’interno dello stesso modo di lavorare. La differenza non sarà data dalla semplice capacità di utilizzare uno strumento, ma dalla capacità di orchestrare efficacemente il contributo dei sistemi intelligenti, mantenendo una chiara responsabilità sui risultati finali.



> In questo contesto, il tema centrale non è più sostituire o aumentare il lavoro umano. La vera sfida è progettare una nuova workforce in cui persone, agenti AI e sistemi intelligenti operano come un unico ecosistema. In questo scenario non parliamo più di Human Resources, ma di Hybrid Resources: il valore non nasce dalla tecnologia o dalle persone, ma dalla loro capacità di lavorare insieme in modo efficace.

THE MARKETING CIRCLE member

ALL RIGHTS RESERVED

Per le organizzazioni questo significa ripensare ruoli, competenze e modelli di collaborazione: non basta introdurre strumenti AI nei team, ma è necessario ridisegnare il modo in cui persone e sistemi intelligenti lavorano insieme, chiarendo cosa può essere automatizzato, cosa deve essere supervisionato e dove il contributo umano resta insostituibile.



AUGMENTED ORGANIZATION

Trend

03

PLAY

00:02:36

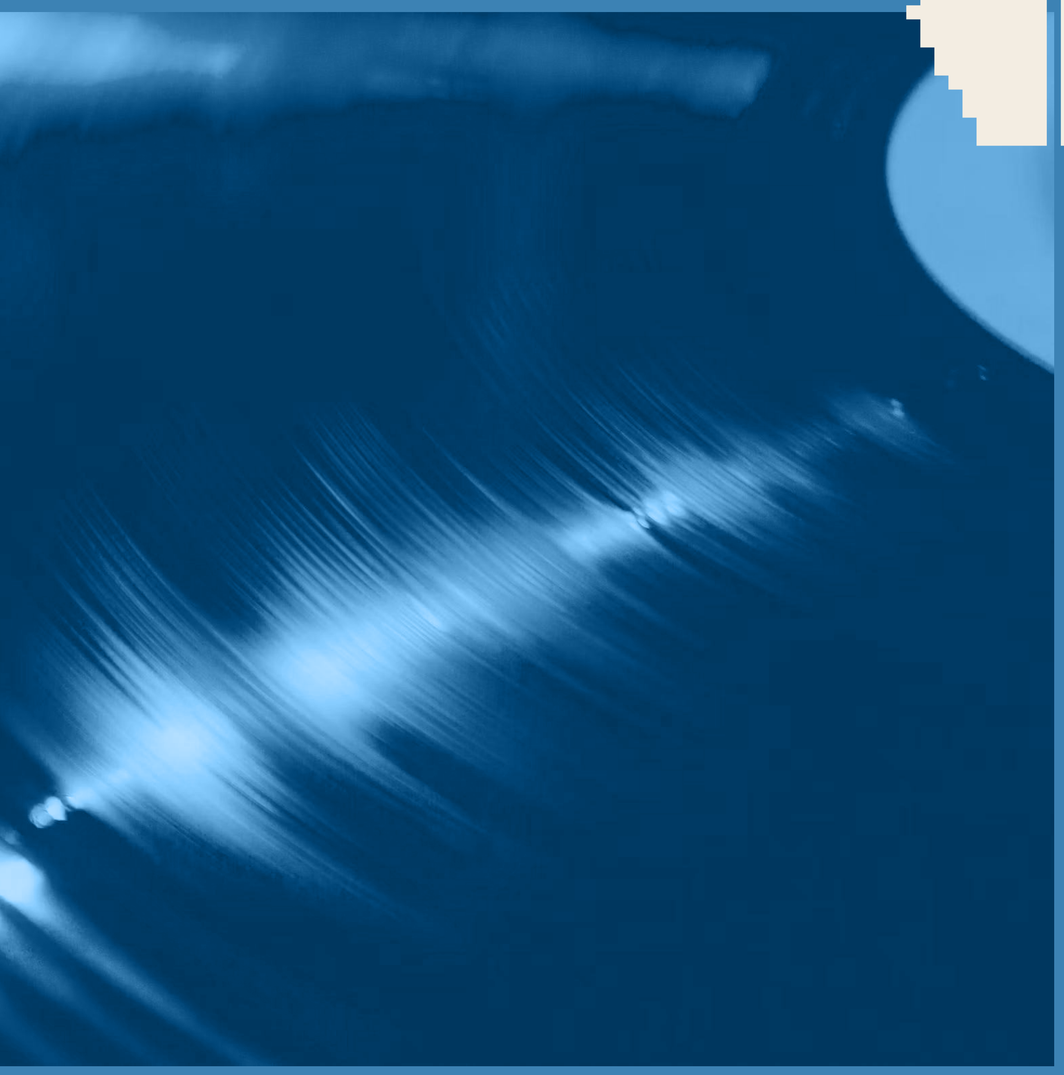


I talenti del futuro: dal “learning by doing” al “learning by judging”

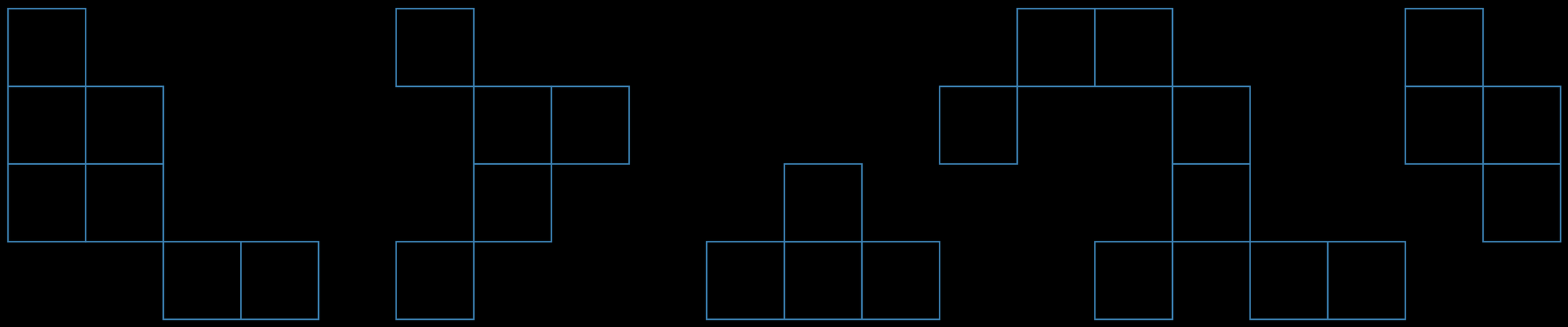
Per decenni le organizzazioni hanno costruito il proprio capitale umano attraverso un meccanismo tanto semplice quanto efficace: il cosiddetto “learning by doing”.

Le prime fasi della crescita professionale erano caratterizzate da attività operative, ricerca, analisi, raccolta delle informazioni e produzione di materiali. Si tratta di attività che, pur avendo spesso un valore limitato in termini di impatto strategico immediato, svolgevano una funzione fondamentale: permettevano di sviluppare metodo, capacità analitica, conoscenza del business e sensibilità professionale. In altre parole, erano il terreno su cui veniva costruito il giudizio manageriale.

ALL RIGHTS RESERVED



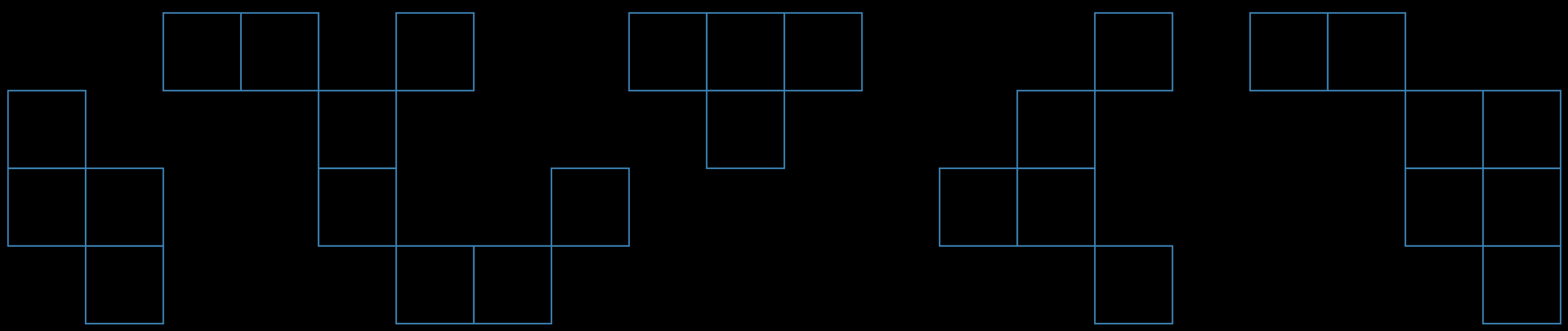
L'intelligenza artificiale sta oggi mettendo sotto pressione questo modello. Molte delle attività che storicamente rappresentavano il principale sistema di training implicito per le nuove generazioni sono anche quelle più facilmente automatizzabili. Ricerca, sintesi delle informazioni, analisi preliminari, produzione di contenuti e costruzione di prime raccomandazioni possono essere svolte sempre più rapidamente da sistemi intelligenti.



Questo fenomeno produce un paradosso. Da un lato, l'AI aumenta la produttività e libera tempo per attività a maggiore valore aggiunto. Dall'altro, rischia di ridurre proprio quelle esperienze quotidiane attraverso cui i professionisti hanno tradizionalmente costruito competenze, esperienza e capacità decisionale. La sfida non è quindi proteggere il lavoro operativo, ma preservare il processo attraverso cui le organizzazioni costruiscono il proprio capitale umano nel lungo periodo.

ALL RIGHTS RESERVED

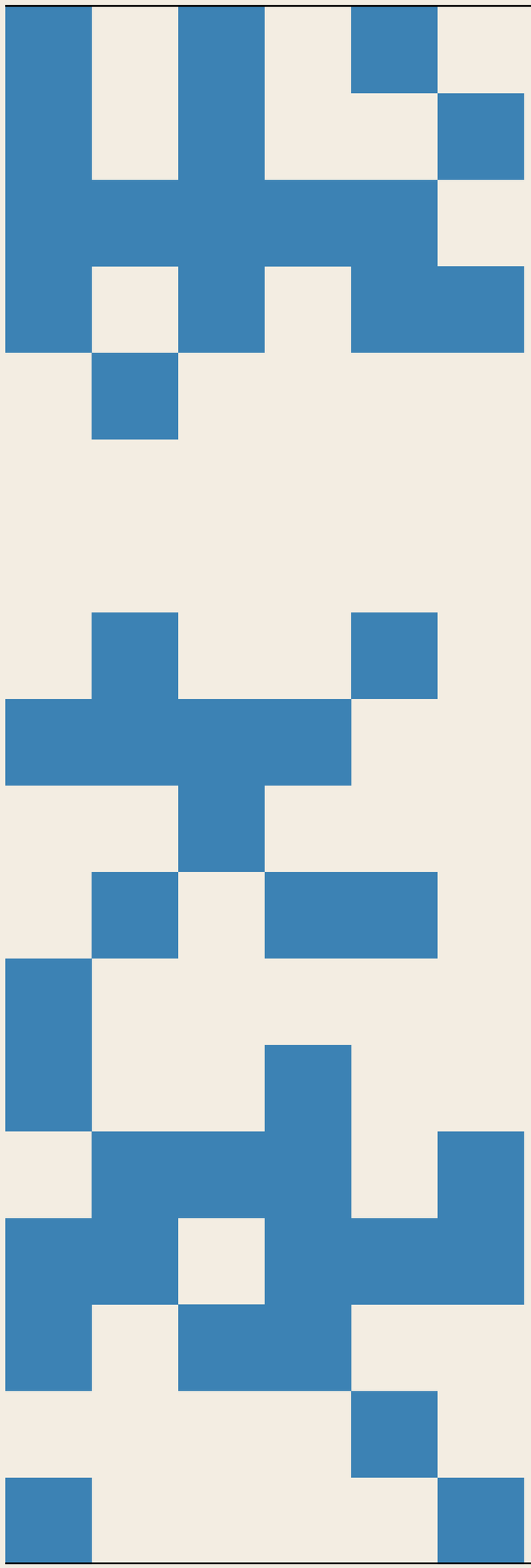
Se il modello tradizionale era basato sull'accumulo progressivo di esperienza, il modello emergente richiede nuove modalità di apprendimento. Le persone saranno esposte più rapidamente a problemi complessi, contesti ambigui e decisioni strategiche. La crescita professionale tenderà ad accelerare, ma rischierà anche di diventare meno lineare e meno strutturata.



Questo cambiamento richiede un ripensamento profondo dei modelli di formazione aziendale. Le organizzazioni dovranno costruire percorsi di sviluppo che non si limitino a trasferire competenze tecniche, ma che aiutino le nuove generazioni a sviluppare capacità di pensiero critico, contestualizzazione, interpretazione e giudizio. In un contesto in cui le informazioni diventano sempre più abbondanti, il valore non sarà determinato dalla capacità di produrre una risposta, ma dalla capacità di comprenderne significato, limiti e implicazioni, passando dal “learning by doing” al “learning by judging”.

Anche il ruolo dei manager sarà chiamato a evolvere. Se in passato gran parte della crescita avveniva naturalmente attraverso l'esperienza operativa, in futuro il trasferimento di conoscenza richiederà una maggiore intenzionalità. I leader dovranno dedicare più tempo a mentoring, coaching e sviluppo delle persone, accompagnando i talenti nella costruzione di capacità che non possono essere delegate alla tecnologia.

L'AI avrà inoltre un impatto diretto sulla quantità di informazioni a disposizione delle nuove generazioni. Molte organizzazioni riescono oggi a valorizzare soltanto una parte del patrimonio informativo disponibile, mentre una quota significativa dei dati raccolti rimane inutilizzata per limiti di tempo, competenze o risorse. L'intelligenza artificiale promette di ridurre queste barriere e di rendere accessibili livelli di conoscenza prima impensabili.



> Oggi le organizzazioni più evolute utilizzano solo il 50% dei dati che possiedono e fino al 90% delle informazioni sui consumatori resta inutilizzato. Con l'AI questo limite tende a scomparire: l'accesso ai dati non sarà più il vantaggio competitivo. Il vantaggio nascerà dalla capacità di interpretarli, metterli in discussione e trasformarli in decisioni migliori. Per le nuove generazioni, il valore non sarà sapere di più, ma giudicare meglio.

THE MARKETING CIRCLE member

ALL RIGHTS RESERVED

In questo scenario, la sfida non è solo utilizzare l’AI per lavorare in modo più efficace, ma è farlo senza interrompere il processo attraverso cui si formano competenze, giudizio e leadership. La vera posta in gioco non è l’automazione del lavoro delle risorse junior, ma la capacità delle organizzazioni di continuare a formare i professionisti del futuro.

ALL RIGHTS RESERVED

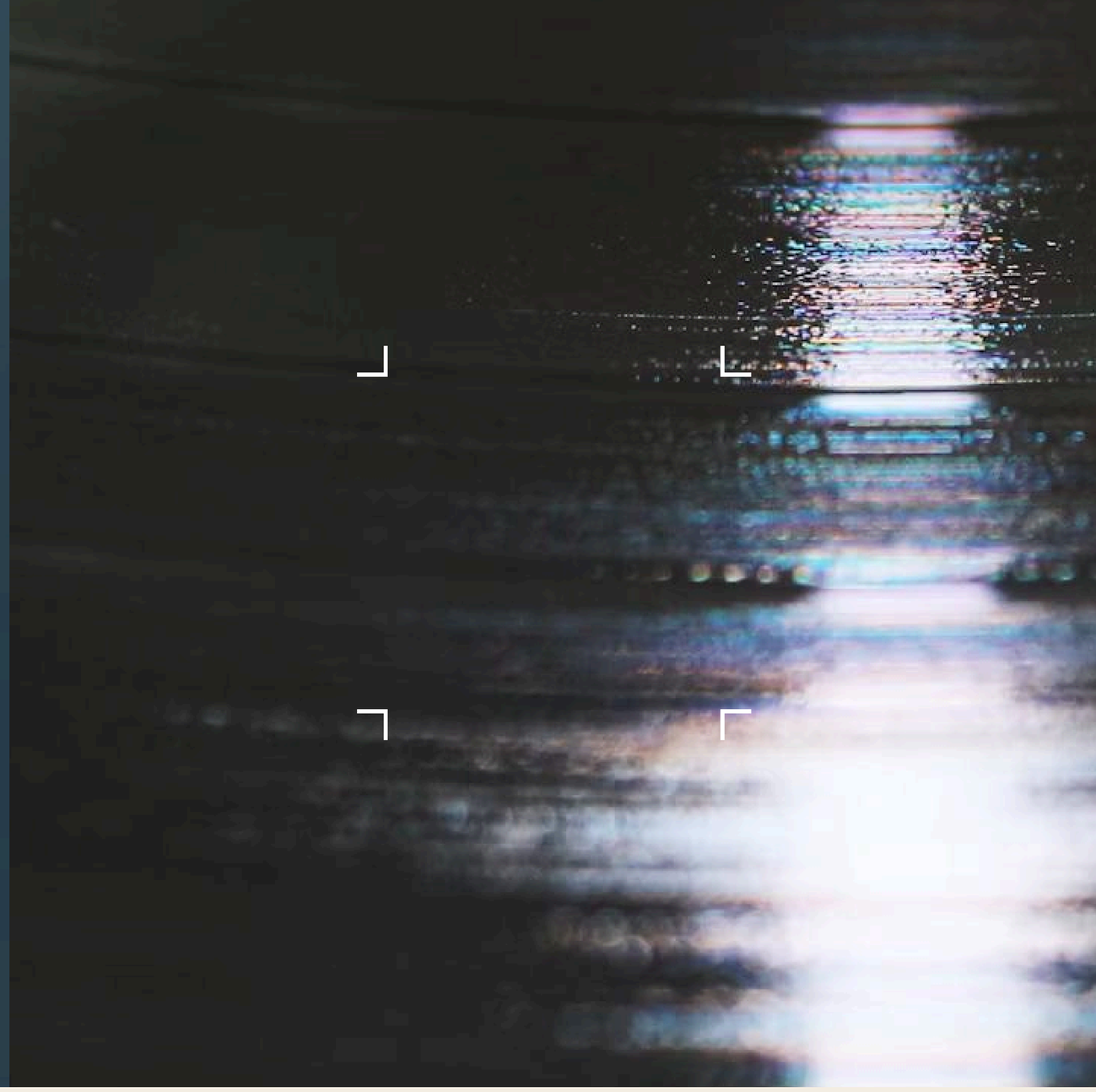
AUGMENTED ORGANIZATION

Trend

04

PLAY

00:01:39

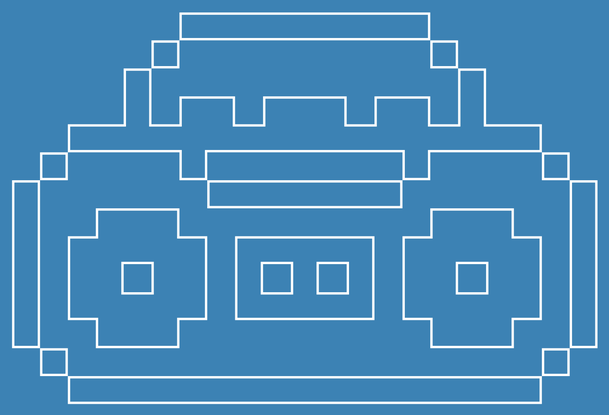


L'organizzazione senza silos: dai centri di competenza ai capability network

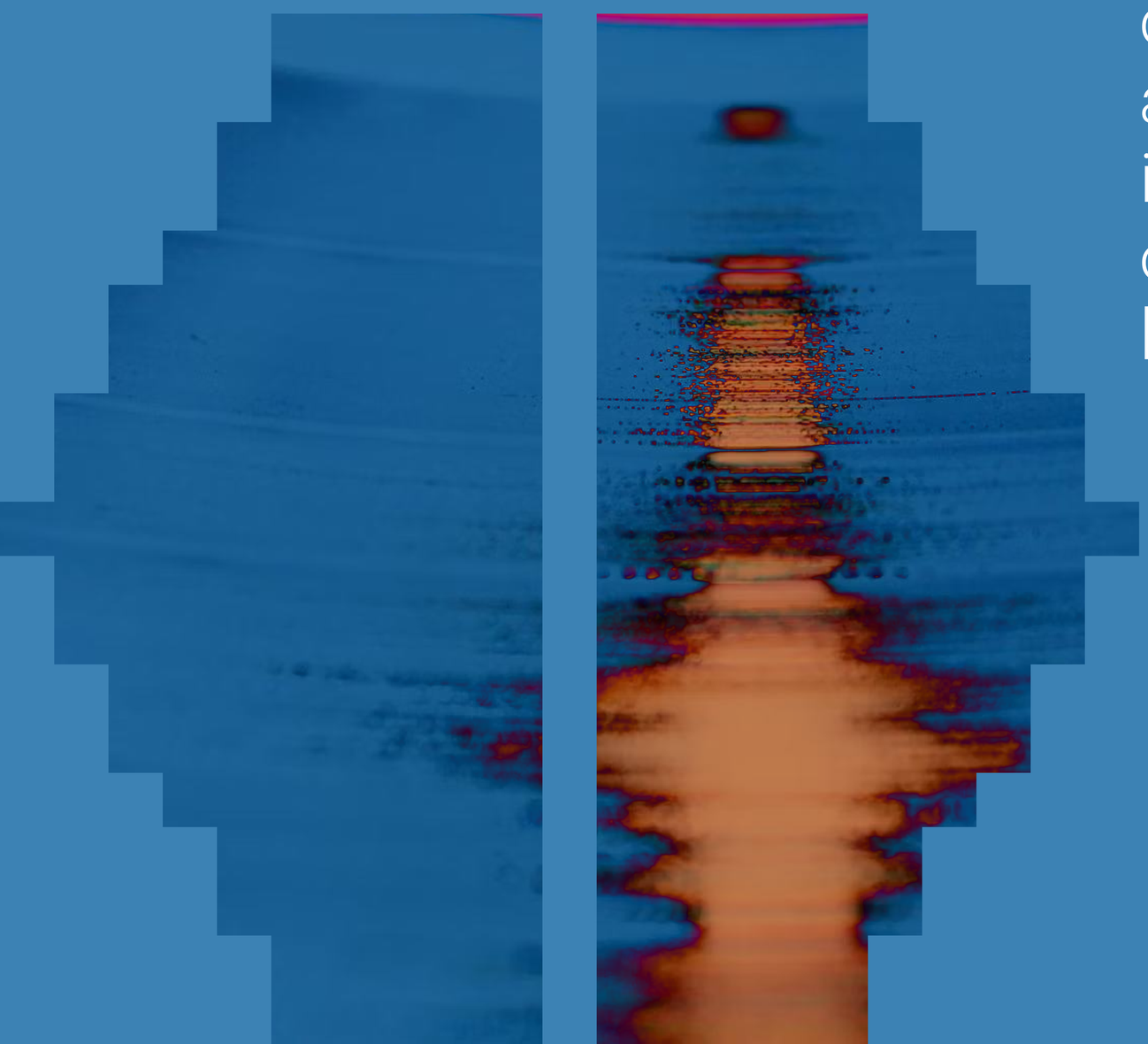
Per anni le organizzazioni hanno costruito il proprio vantaggio competitivo concentrando competenze, conoscenza ed esperienza all’interno di funzioni specializzate. Marketing, Analytics, Customer Experience, IT, Strategia: ogni area custodiva competenze specifiche, processi dedicati e responsabilità ben definite. Un modello che ha consentito alle aziende di sviluppare expertise profonde, mantenere controllo sulle attività critiche e garantire coerenza operativa.

L’AI sta progressivamente modificando questo equilibrio. Quando l'accesso alla conoscenza diventa immediato e la capacità di elaborare informazioni si diffonde lungo tutta l'organizzazione, il valore non dipende più esclusivamente da dove risiedono le competenze, ma dalla velocità con cui possono essere mobilitate e combinate per risolvere problemi.

ALL RIGHTS RESERVED



In questo scenario i tradizionali centri di competenza non scompaiono, ma evolvono. L’expertise smette di essere un asset statico, custodito all’interno di silos funzionali, e diventa una capability diffusa, attivabile in modo dinamico in funzione di obiettivi, customer journey, decisioni di business o priorità emergenti.



L’organizzazione si trasforma così in una rete di capability interconnesse: team multidisciplinari, competenze distribuite e sistemi intelligenti lavorano insieme per risolvere problemi che nessuna funzione, da sola, può più governare interamente. Il punto non è più possedere tutte le competenze all’interno di un singolo perimetro organizzativo, ma saperle combinare rapidamente, nel momento in cui servono, attorno agli obiettivi che generano valore.

Questo cambiamento è particolarmente rilevante per il marketing. Le decisioni che influenzano l’esperienza del cliente richiedono sempre più spesso la collaborazione simultanea di dati, tecnologia, creatività, media, design e business. Il customer journey non è lineare, e non può essere governato attraverso strutture rigidamente lineari.



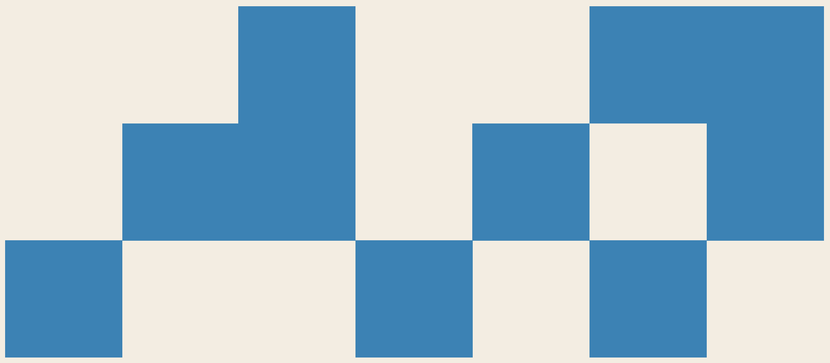
Le organizzazioni più efficaci saranno quindi quelle capaci di superare la logica dei silos, favorendo modelli di collaborazione più dinamici, cross-funzionali e adattivi. Non si tratta soltanto di lavorare meglio insieme. Si tratta di progettare un’organizzazione capace di riconfigurarsi intorno al valore, anziché intorno all’organigramma.

ALL RIGHTS RESERVED

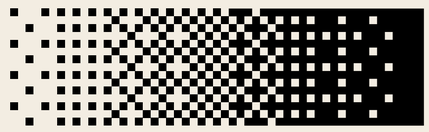
“Non conta più dove risiede l’expertise, ma quanto velocemente può essere combinata e messa a sistema.”

THE MARKETING CIRCLE member

ALL RIGHTS RESERVED



La vera sfida non consiste quindi nel progettare strutture più efficienti, ma nel costruire organizzazioni capaci di mettere in connessione persone, competenze, dati e tecnologie in modo continuo. In un contesto in cui tutto cambia più rapidamente, la capacità di apprendere, ricombinare e agire diventa una nuova forma di vantaggio competitivo.



ALL RIGHTS RESERVED

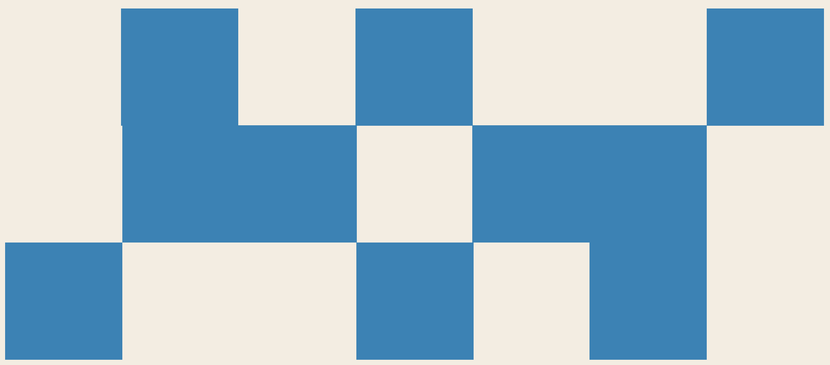


La nuova leadership: dall’human in the loop all’human in the lead

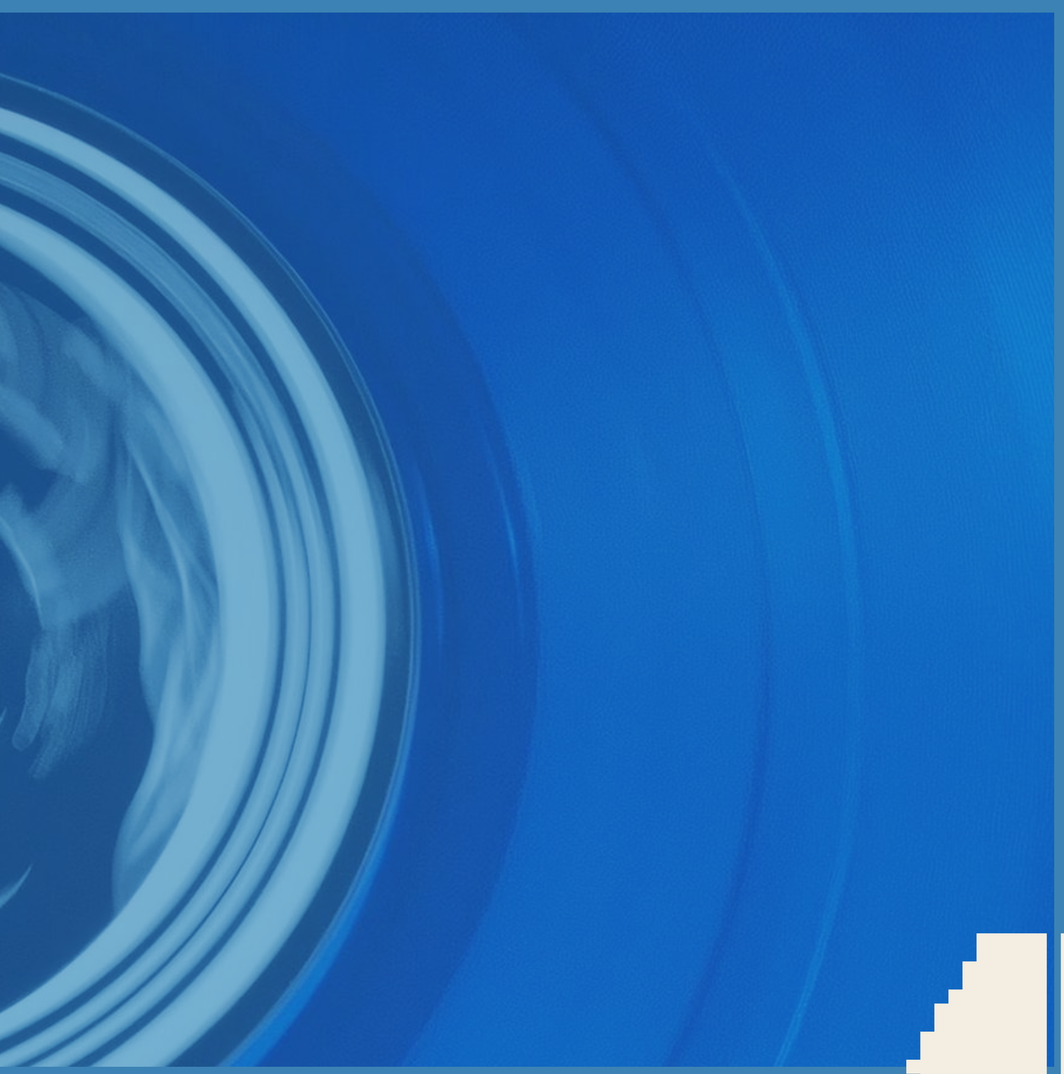


Se l’AI ridefinisce il lavoro, i talenti e l'organizzazione, inevitabilmente trasforma anche il significato stesso della leadership.

Per lungo tempo guidare un’organizzazione ha significato prendere decisioni sulla base di informazioni limitate, esperienza accumulata e capacità di indirizzare l’azione delle persone. Nell’era dell’intelligenza distribuita questo paradigma cambia. Le informazioni diventano abbondanti, gli insight vengono generati in tempo reale, gli scenari possono essere simulati e aggiornati continuamente. La capacità di produrre raccomandazioni non è più una prerogativa esclusivamente umana.



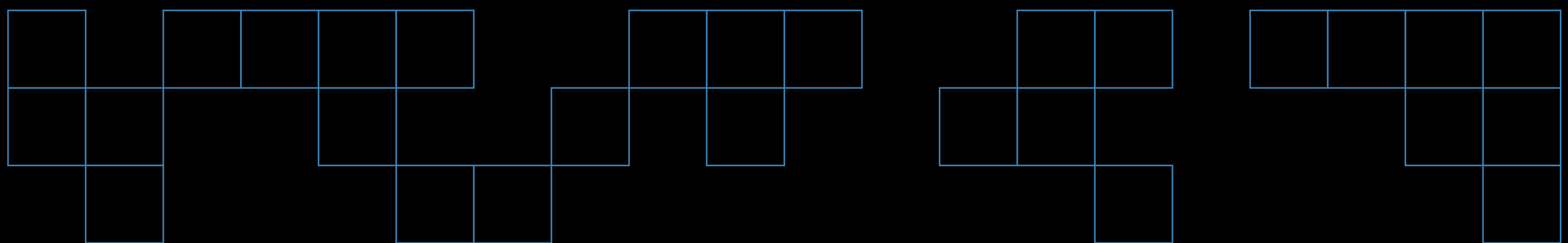
ALL RIGHTS RESERVED

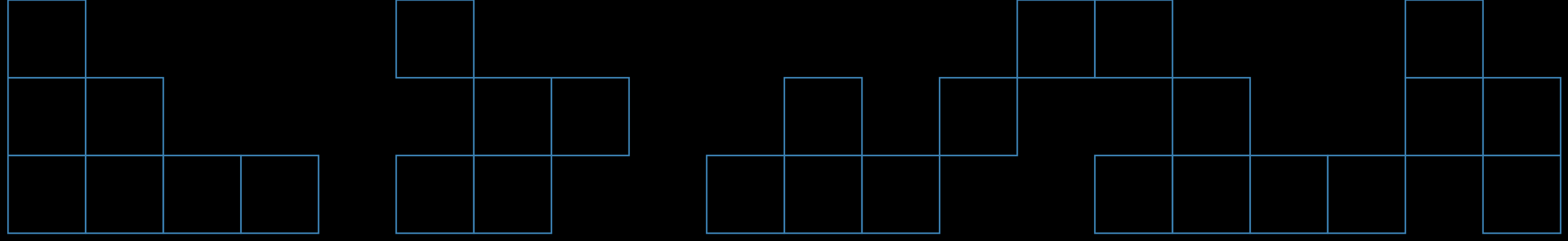


Paradossalmente, proprio mentre l'AI aumenta la disponibilità di informazioni, cresce il bisogno di leadership. Più aumenta la capacità dei sistemi di generare risposte, più diventa importante la capacità umana di definire le domande corrette, interpretare il contesto e orientare le decisioni verso gli obiettivi strategici dell’organizzazione. La leadership non scompare perché l’AI può suggerire soluzioni, ma diventa più rilevante in quanto qualcuno deve stabilire quali soluzioni abbiano davvero senso e producano un impatto di business.

Per questo motivo il concetto di human in the loop non è più sufficiente. Non basta prevedere un intervento umano come passaggio finale di validazione. Le organizzazioni hanno bisogno di un modello di human in the lead, in cui le persone mantengano la responsabilità cognitiva e decisionale, pur operando all’interno di ecosistemi sempre più supportati da agenti intelligenti.

L’autonomia della tecnologia non può coincidere con la delega della responsabilità. L’AI può suggerire, analizzare, simulare e raccomandare, ma restano alle persone la capacità di valutare conseguenze, bilanciare priorità e assumersi l’accountability delle scelte effettuate.





In questo contesto cambia anche il ruolo del leader: meno supervisore dell’esecuzione e più architetto dei processi decisionali. Meno focalizzato sul controllo delle attività e più impegnato nel creare le condizioni affinché persone e sistemi possano collaborare in modo efficace. Meno orientato ad avere tutte le risposte e più capace di costruire ambienti in cui emergano decisioni migliori.

Per i CMO questa trasformazione rappresenta una delle sfide più rilevanti dei prossimi anni. Non si tratta soltanto di integrare nuove tecnologie o acquisire nuove competenze. Si tratta di guidare organizzazioni in cui l’intelligenza non risiede più esclusivamente nelle persone, ma viene distribuita tra individui, dati, modelli e agenti.

In uno scenario simile, il vantaggio competitivo non sarà determinato dalla quantità di AI adottata, ma dalla capacità di guidarla. Perché quando l’intelligenza diventa distribuita, la leadership diventa il sistema che le dà direzione.

ALL RIGHTS RESERVED

L'intelligenza si distribuisce, la responsabilità no

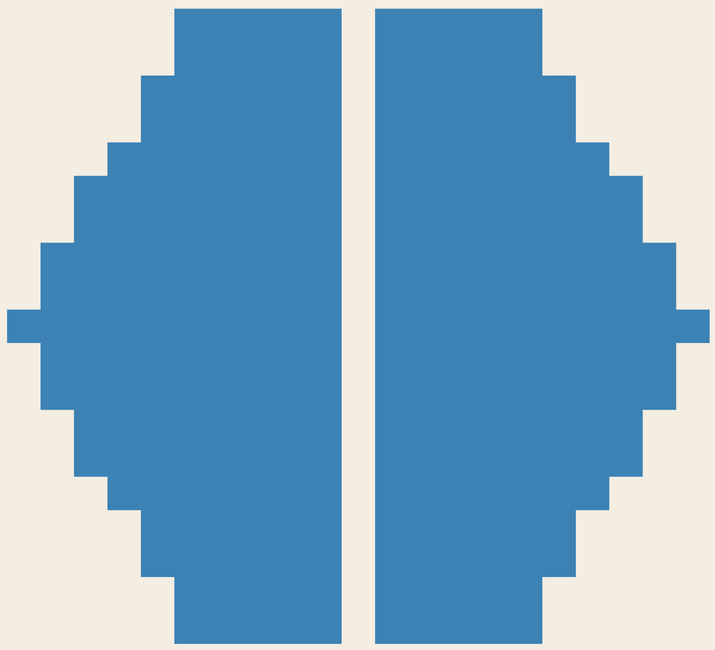
L’Augmented Organization non racconta l’adozione di una nuova tecnologia, bensì la transizione verso un nuovo paradigma organizzativo. L’intelligenza artificiale sta ridefinendo il modo in cui le aziende progettano il lavoro, sviluppano le competenze, formano i talenti, organizzano le proprie capability e prendono decisioni. Processi che per decenni sono stati costruiti attorno alla centralità dell’essere umano iniziano oggi a essere condivisi con sistemi intelligenti sempre più autonomi e integrati nelle attività quotidiane.

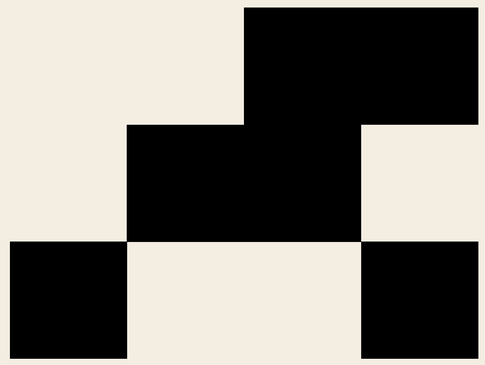


Questa trasformazione porta con sé una convinzione diffusa: il vantaggio competitivo deriverà dalla tecnologia. In realtà, il vero elemento differenziante sarà sempre meno l'accesso all'AI e sempre più la capacità di governarla. Le stesse piattaforme, gli stessi modelli e le stesse capacità saranno progressivamente disponibili a tutti. Ciò che farà la differenza sarà il modo in cui le organizzazioni sapranno integrare persone, dati, processi e sistemi intelligenti all'interno di un disegno coerente.

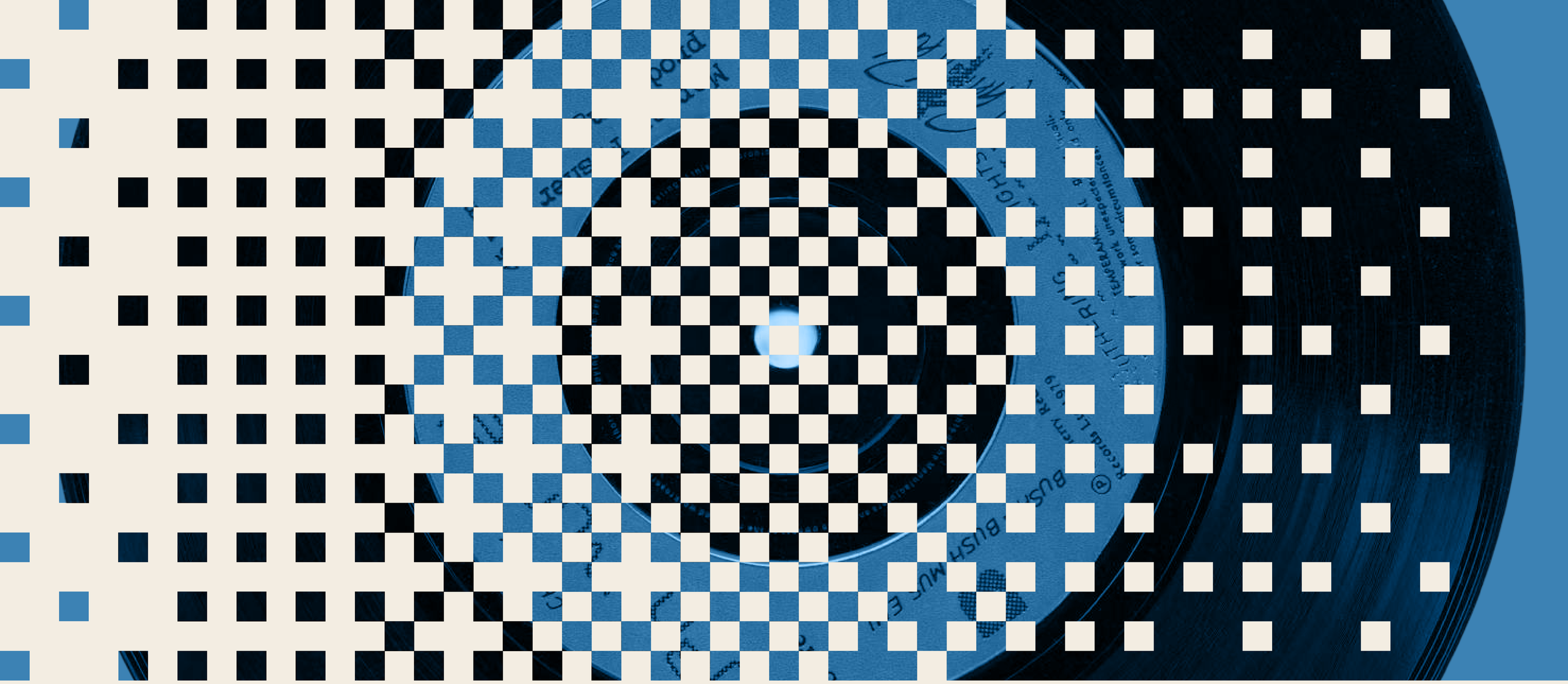
Più l'AI aumenta la disponibilità di informazioni e automatizza l'esecuzione, più cresce il valore di ciò che rimane profondamente umano: il giudizio, la capacità di interpretare il contesto, l'assunzione di responsabilità, la visione strategica e la leadership del cambiamento.

La vera sfida per i CMO e per i leader non sarà quindi decidere quanta AI adottare, ma come costruire organizzazioni in cui persone e sistemi intelligenti possano amplificarsi reciprocamente senza perdere controllo, fiducia e accountability.





Perché nell’era dell’intelligenza distribuita il successo non dipenderà dalla capacità di sostituire il contributo umano, ma dalla capacità di elevarlo. E sarà proprio in questo equilibrio tra tecnologia e giudizio, tra automazione e responsabilità, tra efficienza e leadership che si giocherà il vantaggio competitivo delle organizzazioni del futuro. Non vinceranno le aziende che avranno semplicemente più AI, ma lo faranno quelle che sapranno trasformarla in una nuova forma di intelligenza organizzativa.



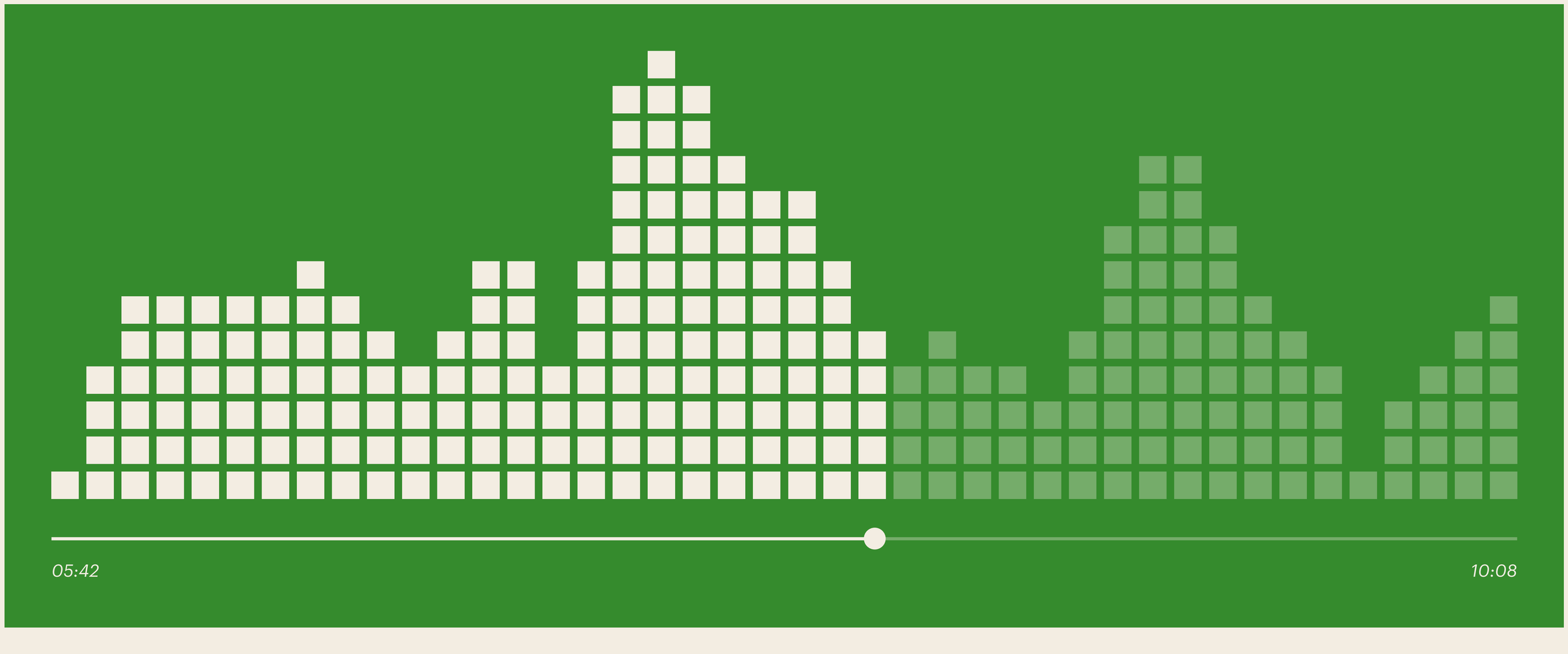
Prima di passare alla prossima traccia

- Quali processi potremmo ripensare radicalmente, invece di limitarci a renderli più efficienti?
- Come possiamo continuare a formare giudizio ed esperienza quando una parte crescente del lavoro operativo viene automatizzata?
- Dove devono restare la responsabilità e la decisione umana in un’organizzazione sempre più aumentata?



Media Reinvented

The Marketing Circle



Media Reinvented

Ripensare il media nell’era dell’AI

THE MARKETING CIRCLE

Accenture Song

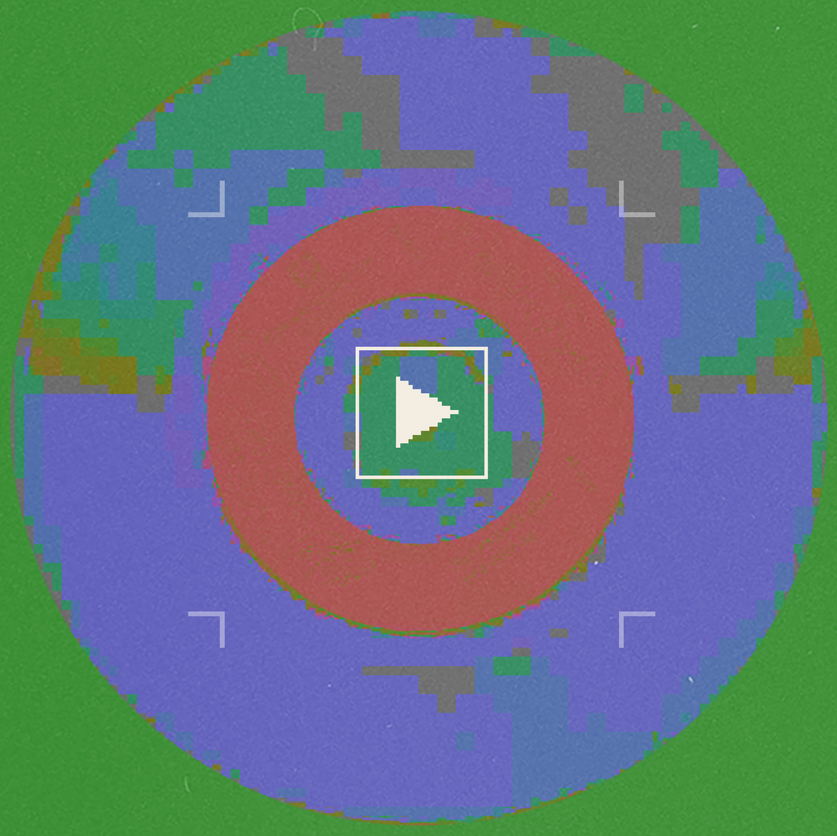
Tracklist 03

01.	The Attention Paradox: quando il media riduce l'incertezza	00:01:04
02.	Operating model: chi governa il media oggi?	00:01:16
03.	La creatività diventa il nuovo targeting	00:01:37
04.	Il nuovo media mix: paid, owned, earned... learned	00:01:09
05.	Il nuovo make or buy: cosa deve restare nelle mani del brand?	00:01:02
06.	La misurazione: il nodo che l'AI non può risolvere da sola	00:01:09

ACN-TMC © EST. 2022

DURATA TOTALE — 07:17

MEDIA REINVENTED

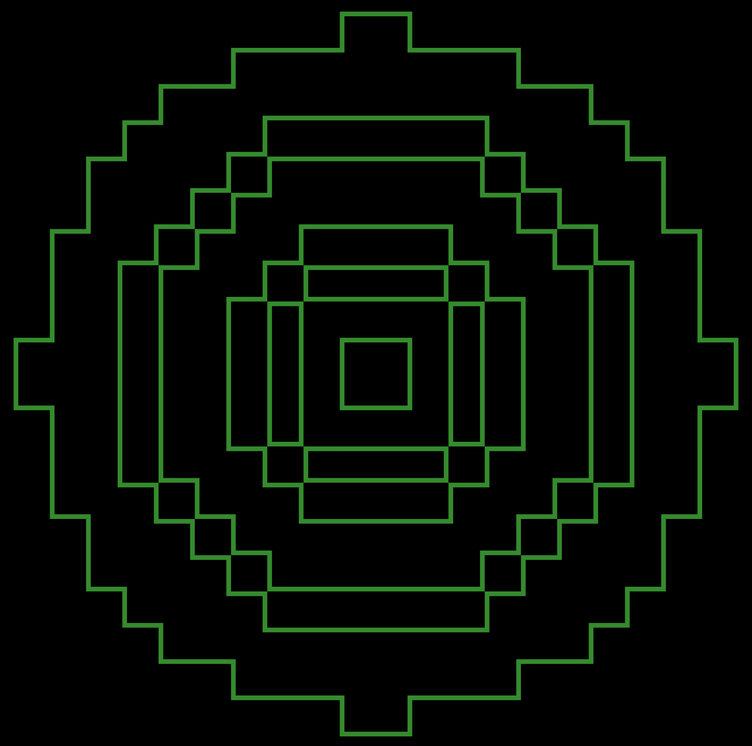


PLAY

00:01:13

TRACK 03

ACN



VOL. IV

TMP '26

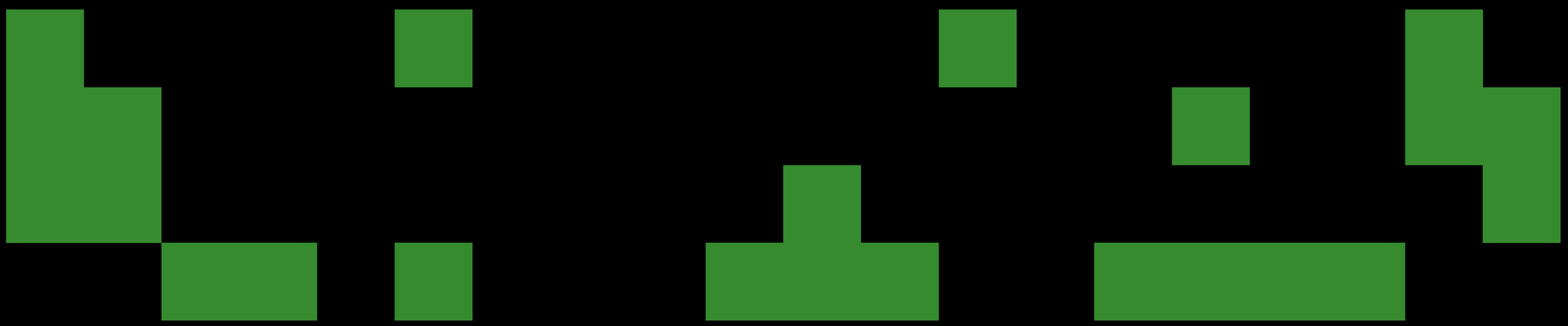
INTRODUZIONE

Quando il media smette di essere un canale

Per decenni, il media ha rappresentato una delle principali macchine di crescita del marketing: si definiva un obiettivo, si identificava un'audience, si selezionavano i canali, si acquistavano gli spazi e si misurava il ritorno dell'investimento.

Era un modello relativamente lineare, costruito intorno a una domanda precisa: come posso utilizzare il mio budget per raggiungere le persone giuste, nel momento giusto, al costo più efficiente? Oggi quella domanda non è più sufficiente.

L'intelligenza artificiale non sta semplicemente rendendo più efficienti il planning e il buying. Sta mettendo in discussione la logica stessa con cui il media viene pensato, organizzato e governato. Automatizza attività che per anni hanno richiesto competenze specialistiche, riduce la distanza tra media e creatività, rende più fluida la relazione tra dati e attivazione e, soprattutto, introduce nuove forme di valore che sfuggono alle tradizionali categorie di investimento.



Per i CMO, questo apre una serie di questioni che vanno ben oltre l'adozione di nuovi strumenti.

1. Dove si crea oggi il valore del media?
2. Quali capability è strategico possedere e quali continuare a delegare?
3. Come cambia il rapporto con agenzie e partner quando l'AI rende alcune competenze sempre più accessibili?
4. E come si misura un valore che si costruisce anche al di fuori dei canali e dei KPI tradizionali?



La trasformazione in corso non riguarda quindi soltanto il media. Riguarda il modello operativo del marketing.

Il confronto con i CMO di The Marketing Circle ha fatto emergere sei tensioni che aiutano a leggere questa trasformazione. Perché la vera domanda non è se il media stia cambiando. È se i modelli con cui le aziende lo governano stiano cambiando abbastanza velocemente.

ALL RIGHTS RESERVED

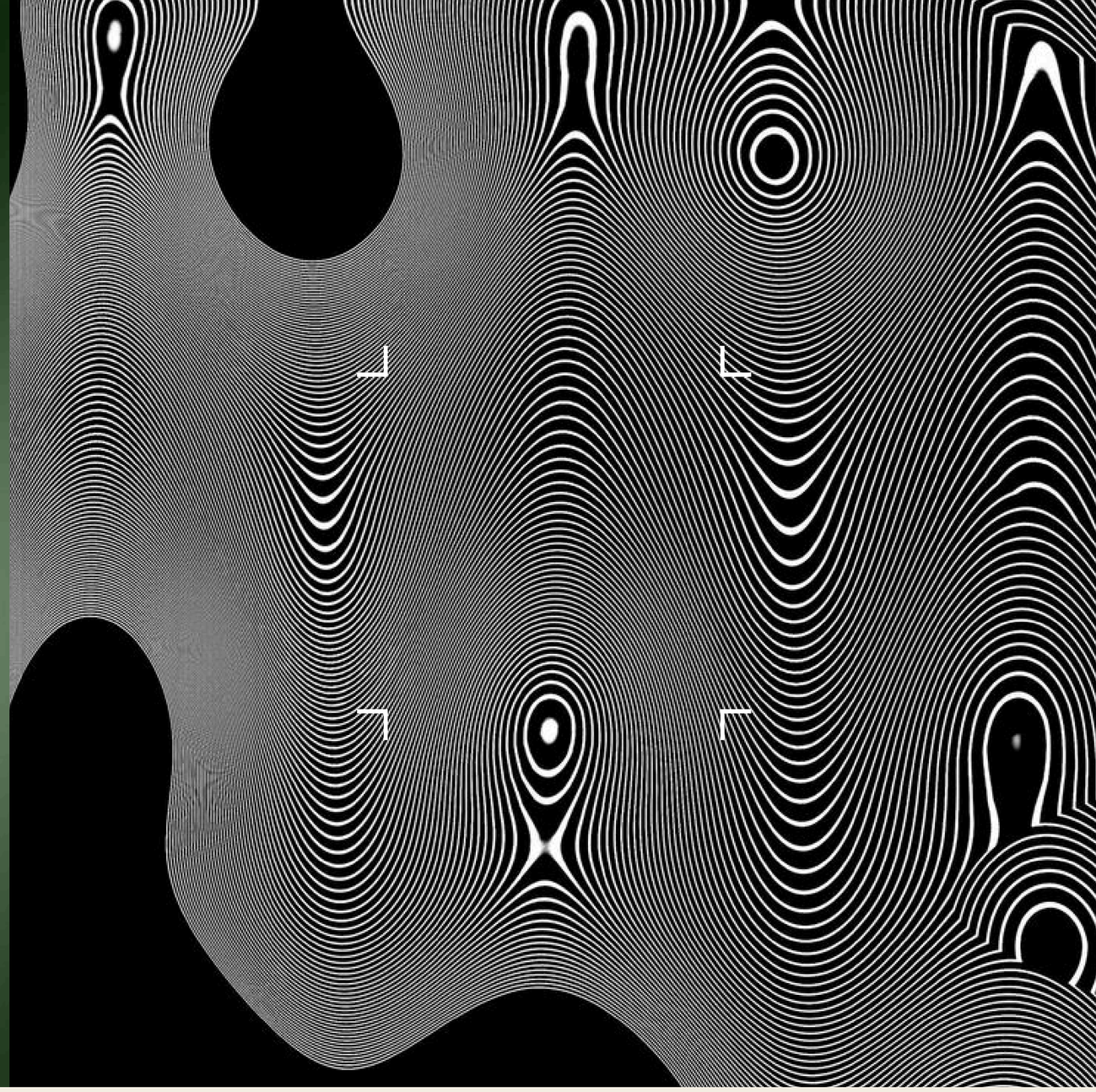
MEDIA REINVENTED

Trend

01

PLAY

00:01:04



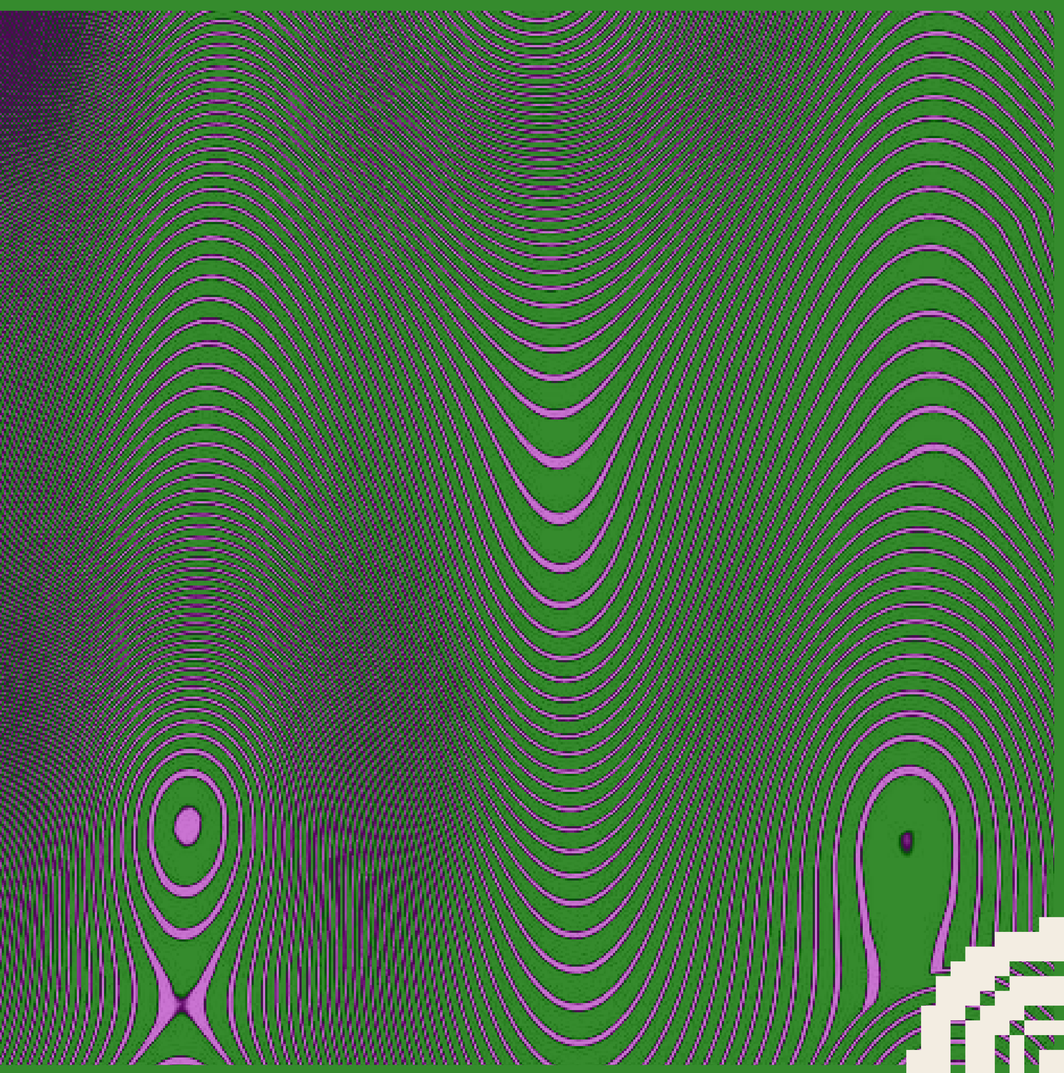
The Attention Paradox: quando il media riduce l'incertezza

Per decenni il media ha avuto un obiettivo chiaro: conquistare attenzione. Raggiungere più persone, aumentare la frequenza di esposizione e presidiare ogni fase del customer journey rappresentavano i principali indicatori di una strategia efficace. Più occasioni di contatto significavano maggiori possibilità di influenzare la decisione finale.



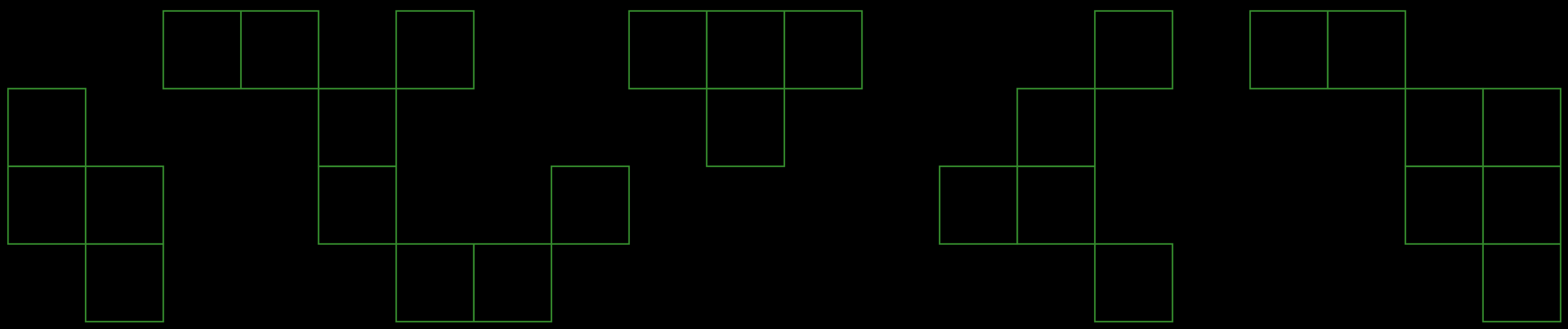


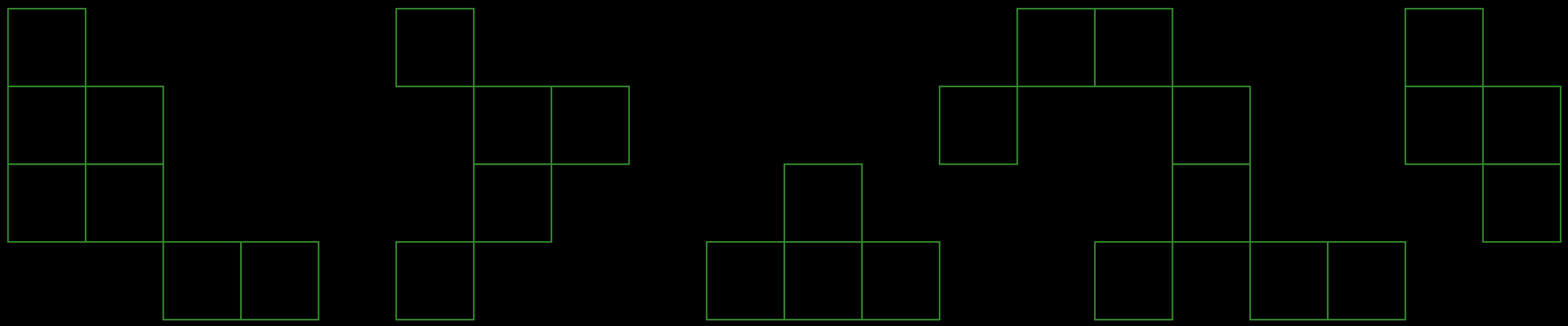
ALL RIGHTS RESERVED



L'intelligenza artificiale introduce però un paradosso. Mentre cresce la capacità dei brand di intercettare le persone nel momento più rilevante, diminuisce il numero di momenti in cui le persone sono realmente chiamate a scegliere. Una parte crescente del percorso decisionale viene infatti sintetizzata, filtrata o delegata a sistemi intelligenti che riducono il numero di alternative da valutare e il tempo dedicato al confronto.

In questo scenario, l'attenzione perde progressivamente centralità come principale leva competitiva. Essere presenti non basta più. Il valore di un brand dipende sempre meno dalla sua capacità di prolungare il tempo trascorso con il consumatore e sempre più dalla capacità di ridurre l'incertezza che precede la scelta. Il ruolo del media evolve di conseguenza: da strumento pensato per interrompere, convincere e ricordare, diventa una leva capace di rassicurare, confermare, validare e semplificare il processo decisionale.





È da questa trasformazione che prende forma una nuova idea di media, le cui principali implicazioni saranno approfondite nei prossimi capitoli: l'evoluzione del modello operativo tra brand e agenzie, la convergenza tra creatività e targeting, il media come asset che apprende nel tempo e le nuove metriche con cui valutarne l'efficacia.

ALL RIGHTS RESERVED

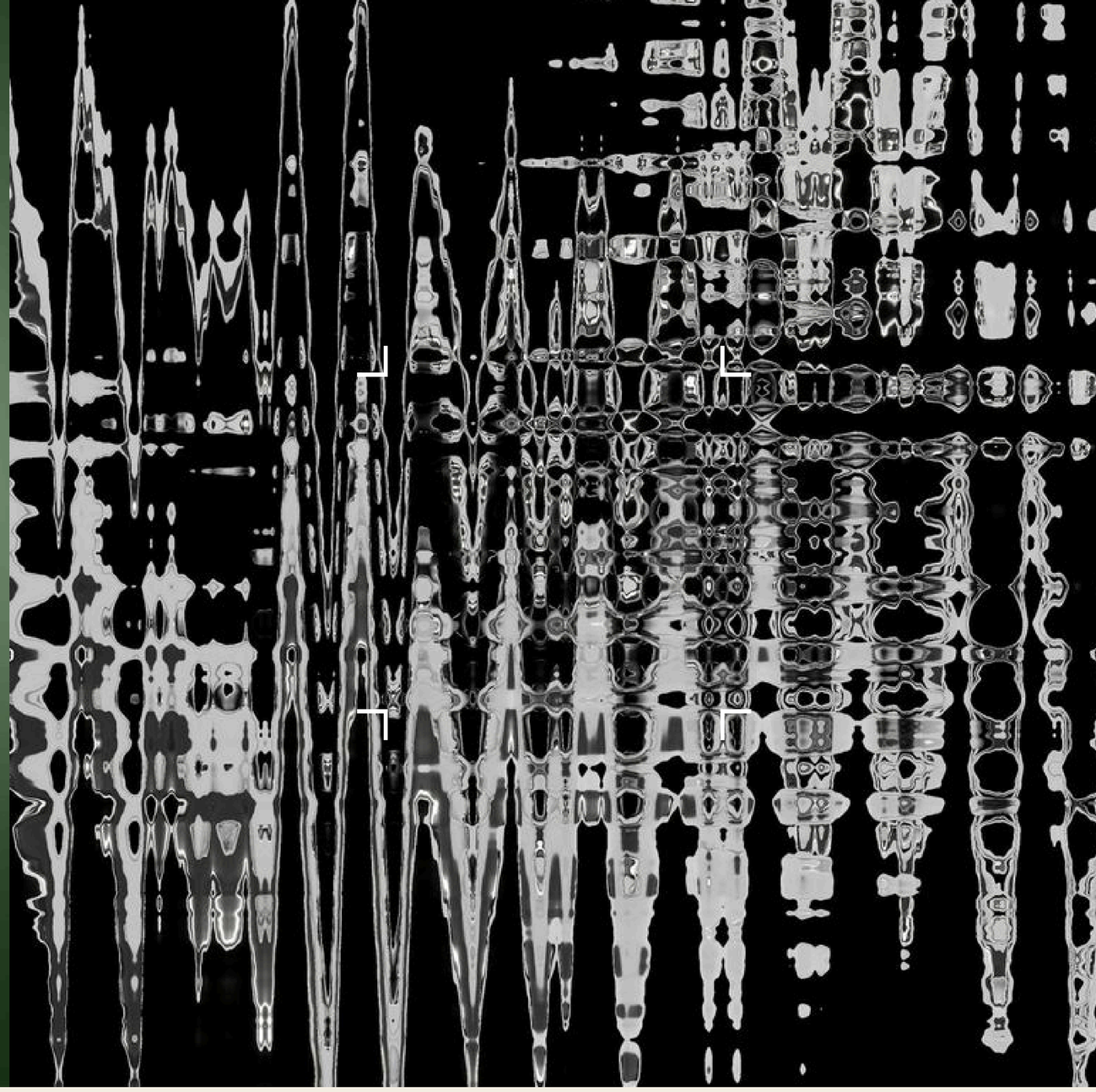
MEDIA REINVENTED

Trend

02

PLAY

00:01:16

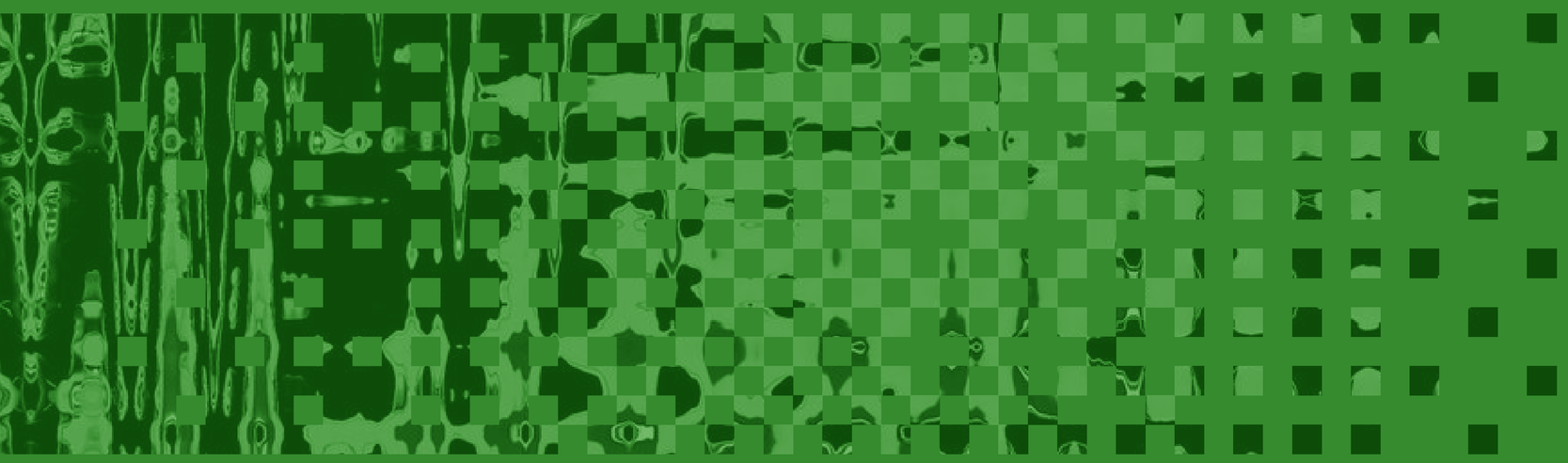


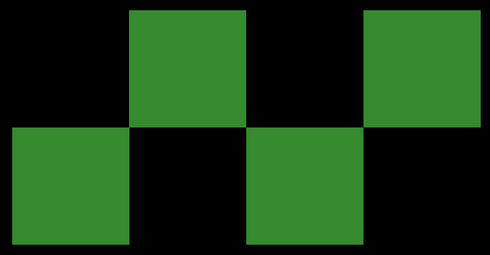
Operating model:
chi governa il media oggi?

Per anni, la complessità della filiera media ha rappresentato una delle principali fonti di dispersione del valore. Dalla marca all'advertiser, dall'agenzia al publisher, fino ai sistemi di misurazione, ogni passaggio aggiunge complessità e rende più difficile capire dove finisca realmente l'investimento e quale parte del valore generato ritorni al brand.

ALL RIGHTS RESERVED

L'intelligenza artificiale può intervenire su questa struttura, automatizzando processi, riducendo attività manuali e rendendo più efficienti planning, buying, ottimizzazione e analisi. Attività che fino a pochi anni fa richiedevano strutture e competenze specialistiche diventano progressivamente più accessibili. Ma questa trasformazione introduce una domanda più profonda: se sempre più decisioni vengono prese o supportate da sistemi automatizzati, chi presidia la qualità dell'investimento?





Il rischio, infatti, non è soltanto spendere male. È perdere visibilità su come il proprio budget viene trasformato in valore.

È qui che il ruolo del CMO evolve. La questione non è necessariamente internalizzare tutte le competenze o sostituire i partner, ma ripensare il confine tra ciò che il brand deve possedere e ciò che può delegare. Le capability strategiche da presidiare sono sempre meno legate all'esecuzione e sempre più alla capacità di decidere, interpretare e governare: avere ownership del dato, comprendere come vengono prese le decisioni, valutare la qualità dell'investimento, presidiare la misurazione e definire le regole con cui l'ecosistema opera.

▲	*Stereo*
▲	*Sound*
▲	*Quality*

ALL RIGHTS RESERVED

Il marketing team si trasforma così da gestore di campagne a orchestratore di sistemi.

> “Parliamo di sofisticazione incredibile, ma la realtà è che il back and forth che i team devono fare con le agenzie è ancora lo stesso di 15 anni fa. Forse anche solo l'efficientamento dei processi attuali, soprattutto per team molto snelli, è dove l'AI può fare un passo enorme — da domani, non in futuro.”

THE MARKETING CIRCLE member

ALL RIGHTS RESERVED

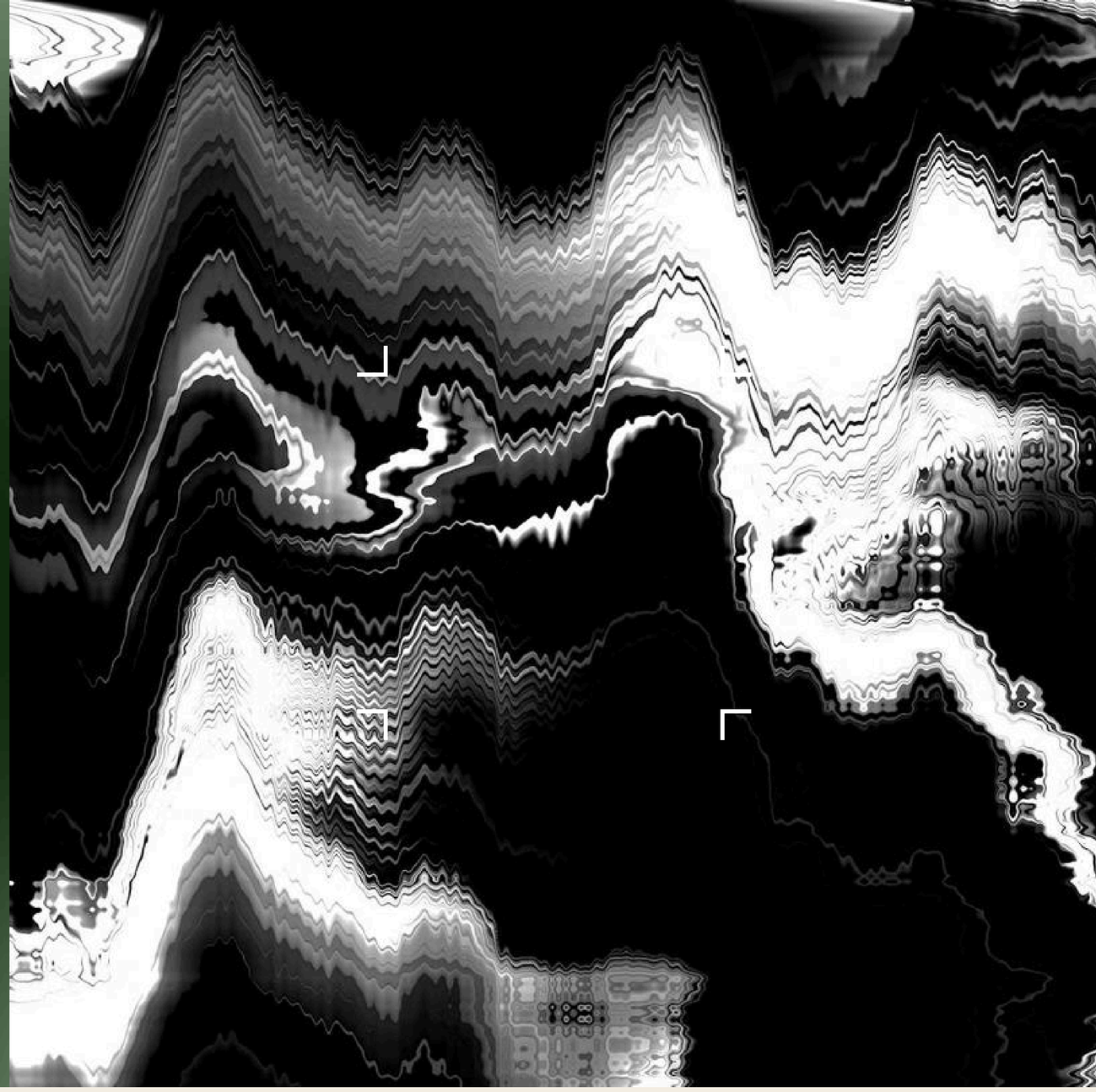
MEDIA REINVENTED

Trend

03

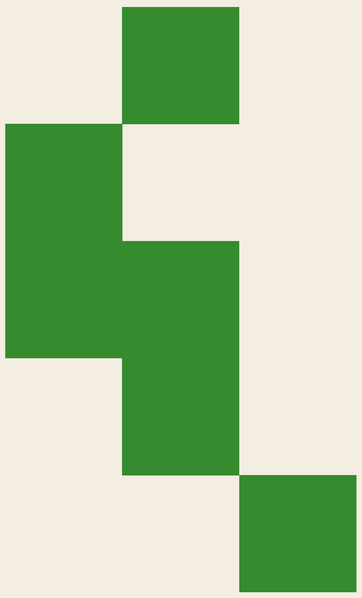
PLAY

00:01:37



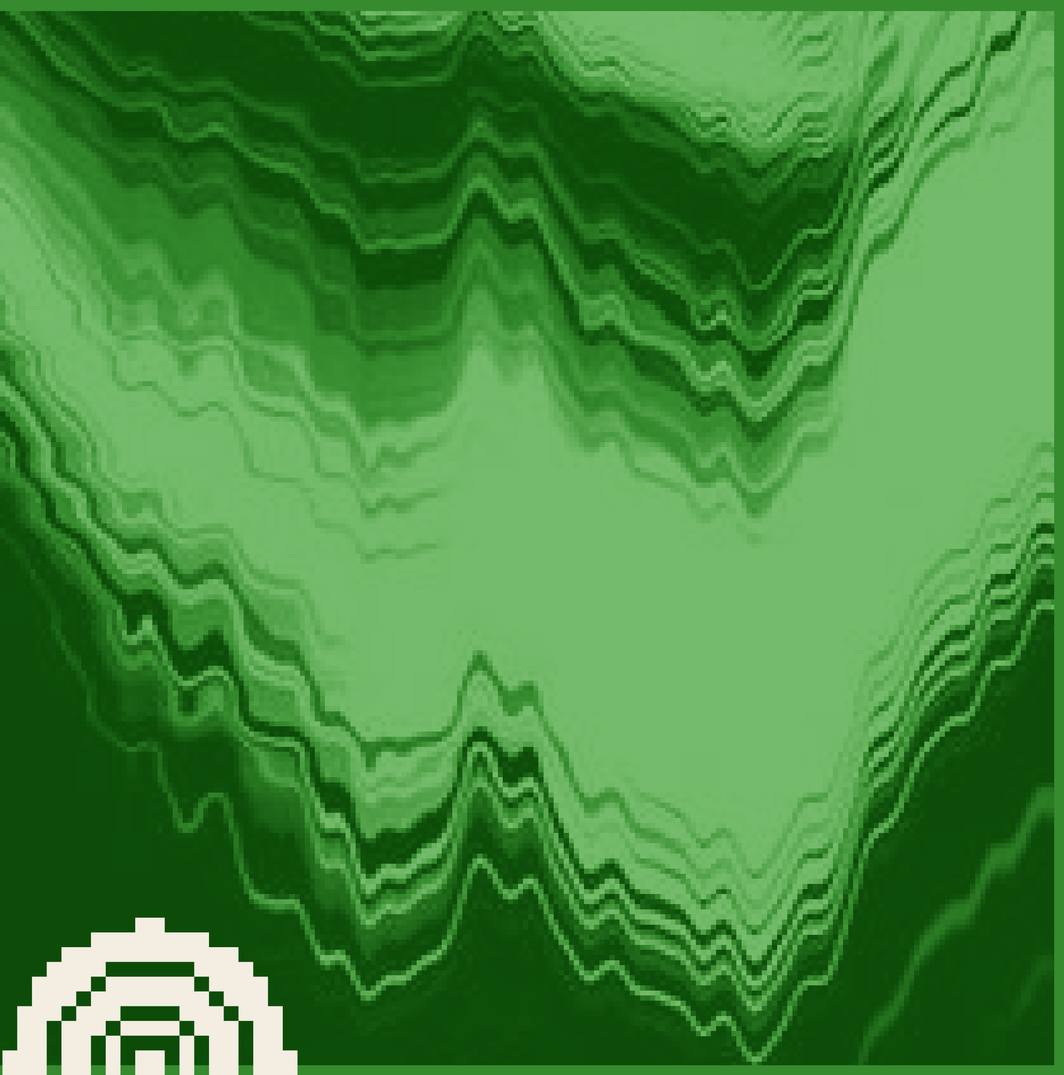
La creatività diventa il nuovo targeting

Per anni, media e creatività hanno avuto ruoli distinti. Il media definiva a chi parlare e dove raggiungerlo; la creatività definiva cosa dire e come farlo. Un equilibrio costruito su una logica relativamente lineare: identificare un'audience, acquistare la sua attenzione e sviluppare un messaggio capace di ingaggiarla.

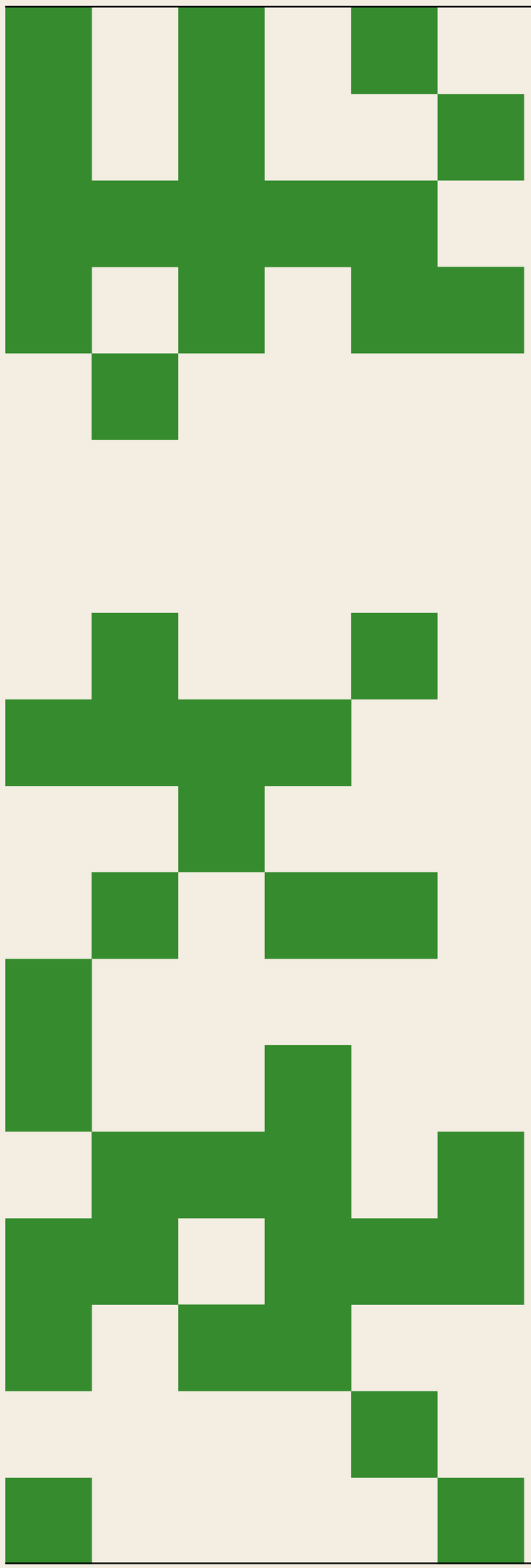


L'intelligenza artificiale mette in discussione questa separazione. Man mano che i sistemi diventano capaci di interpretare l'intento delle persone e di adattare la distribuzione dei contenuti al contesto, la creatività assume una funzione nuova. Non è più soltanto il veicolo attraverso cui un brand comunica: diventa parte del sistema che determina quale messaggio è rilevante per quale persona, in quale momento e per quale bisogno.

ALL RIGHTS RESERVED



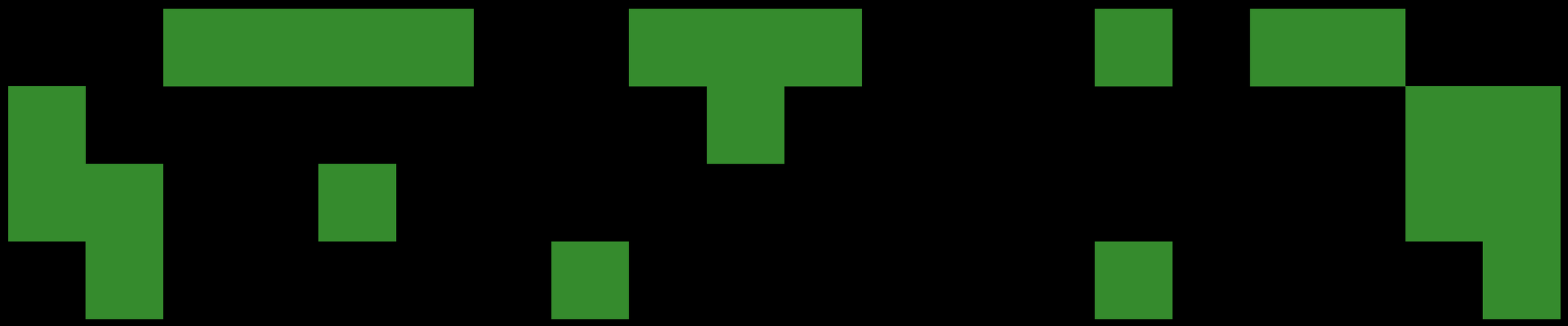
La conseguenza è un passaggio dalla logica della keyword a quella dell'intent. Non si tratta più soltanto di acquistare un'audience o presidiare un contesto, ma di costruire un sistema creativo sufficientemente ricco e flessibile da rispondere a una molteplicità di bisogni e situazioni.



“ Non si compra più la keyword. Si abbina la rilevanza del brand all'intento del consumatore. Questo significa che non basta più un advertisement devo avere uno storytelling capace di coprire una grande varietà di intenti. La creatività diventa lo strumento di targetizzazione. ”

THE MARKETING CIRCLE member

ALL RIGHTS RESERVED



Questo cambia anche il modo in cui media e creatività devono lavorare insieme. L'AI rende possibile testare rapidamente varianti, adattare messaggi e contestualizzare asset esistenti, accorciando il ciclo tra produzione, distribuzione e apprendimento.

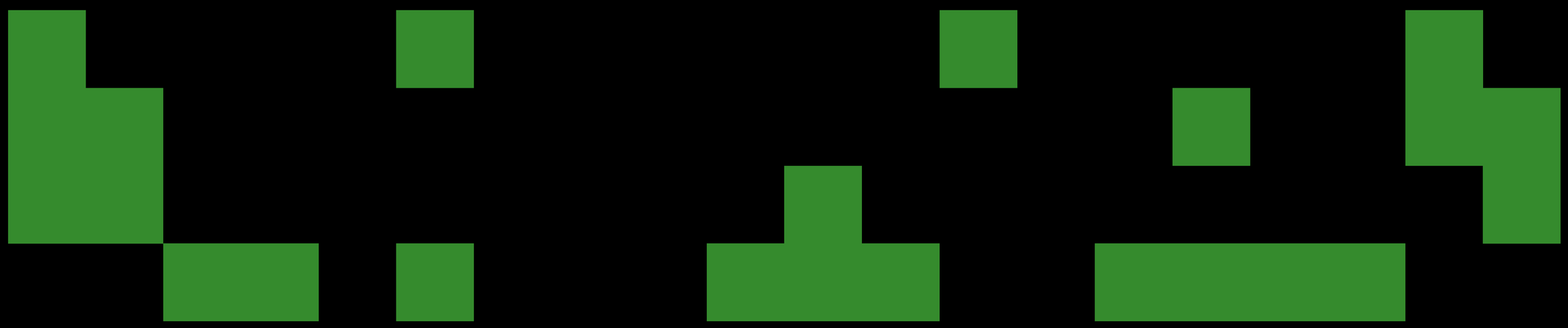
ALL RIGHTS RESERVED

“Vedo sempre più la convergenza tra media e creatività avvicinarsi. Avrebbero dovuto esserlo da sempre, ma siamo abituati a lavorare in silos. Grazie alla tecnologia c'è ormai la possibilità di testare in tempo reale, di sviluppare varianti di messaggi e contestualizzazioni di creatività esistenti. Non puoi più lavorare solo sulla parte media fregandotene di ciò che succede dal punto di vista della creatività.”

THE MARKETING CIRCLE member

Per i CMO, la sfida non è quindi semplicemente produrre più contenuti o aumentare la velocità di esecuzione. È ripensare il rapporto tra strategia, media e creatività, superando una distinzione che oggi rischia di diventare sempre meno rilevante.

Se il media identifica il contesto e la creatività interpreta l'intento, il vantaggio competitivo nasce dalla capacità di farli lavorare come un unico sistema.



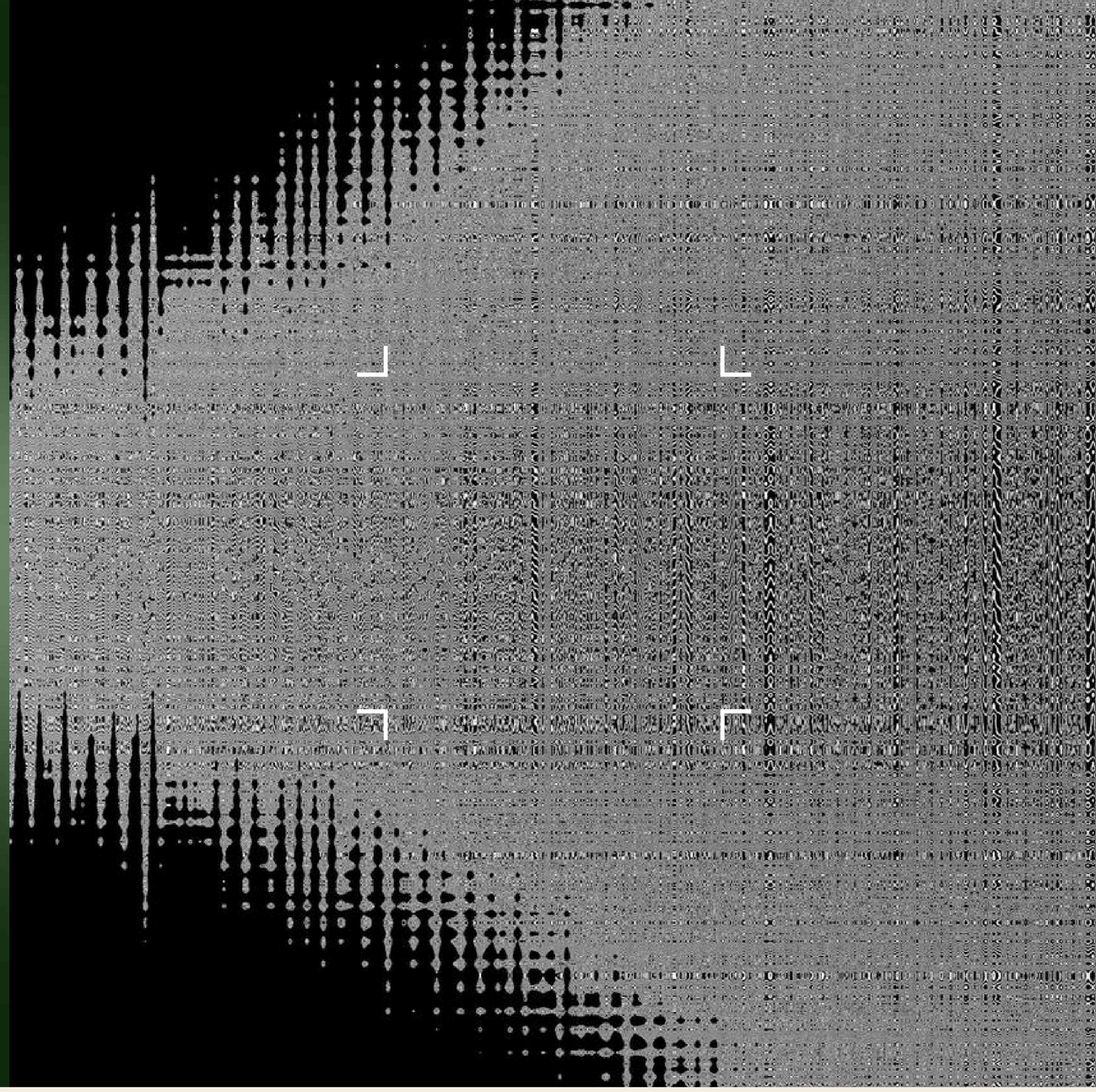
MEDIA REINVENTED

Trend

04

PLAY

00:01:09



Il nuovo media mix: paid, owned, earned... learned

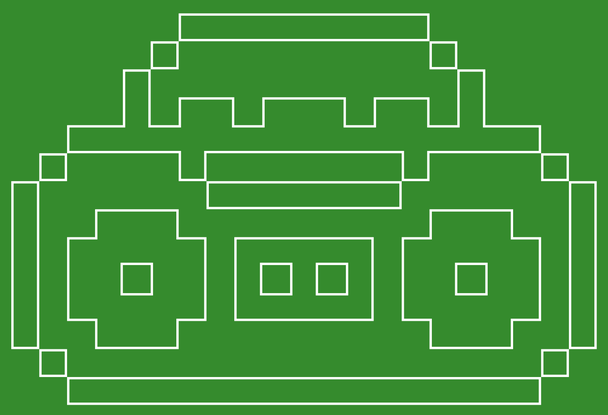


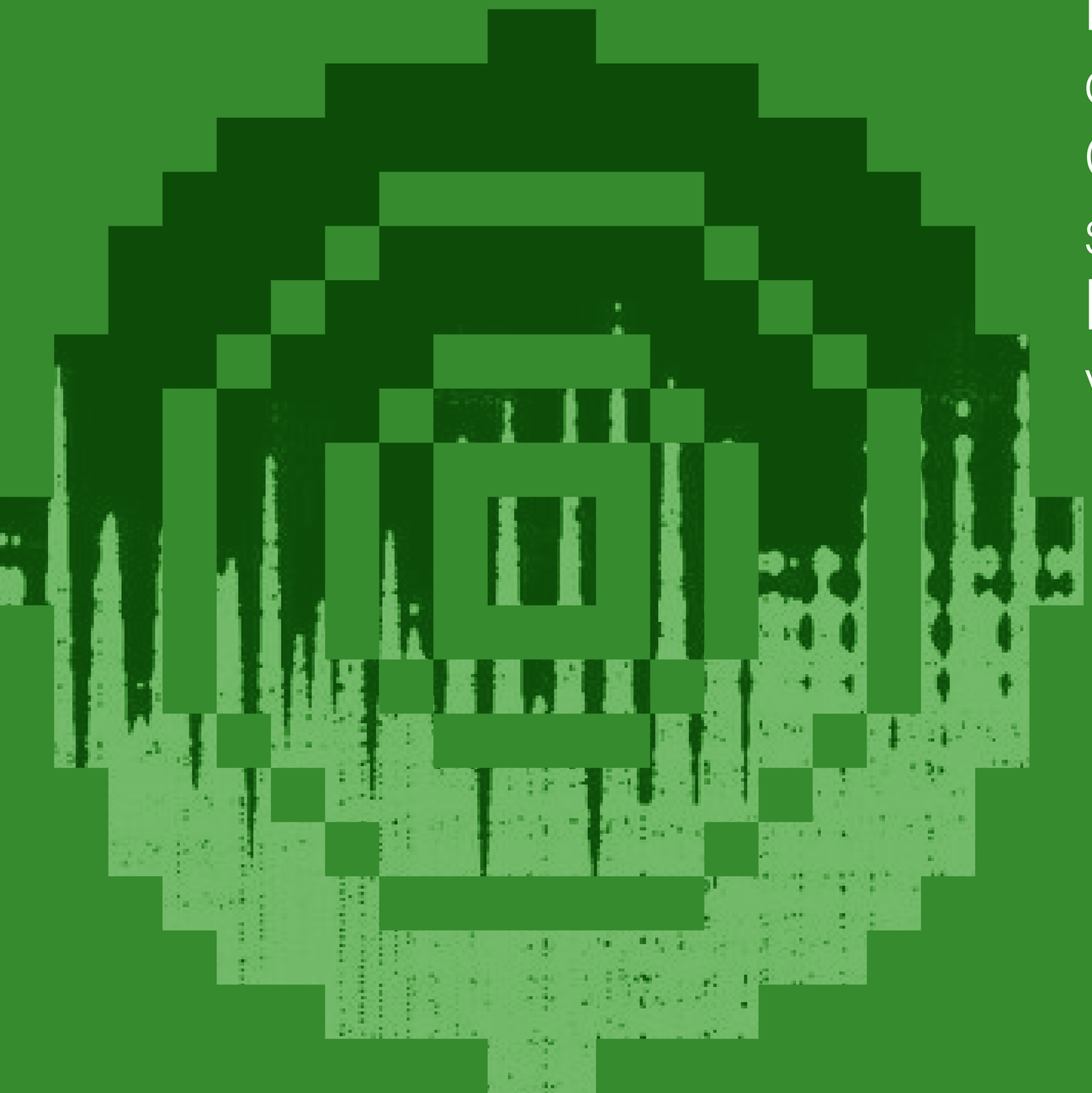
Paid, Owned, Earned. Per decenni, queste tre categorie hanno rappresentato il vocabolario con cui i brand hanno classificato i propri investimenti media. Oggi ne emerge una quarta:
Learned Media.

I sistemi di intelligenza artificiale non si limitano a distribuire contenuti. Li apprendono. Costruiscono la propria comprensione di brand, prodotti e categorie a partire dalle informazioni che trovano e interpretano.

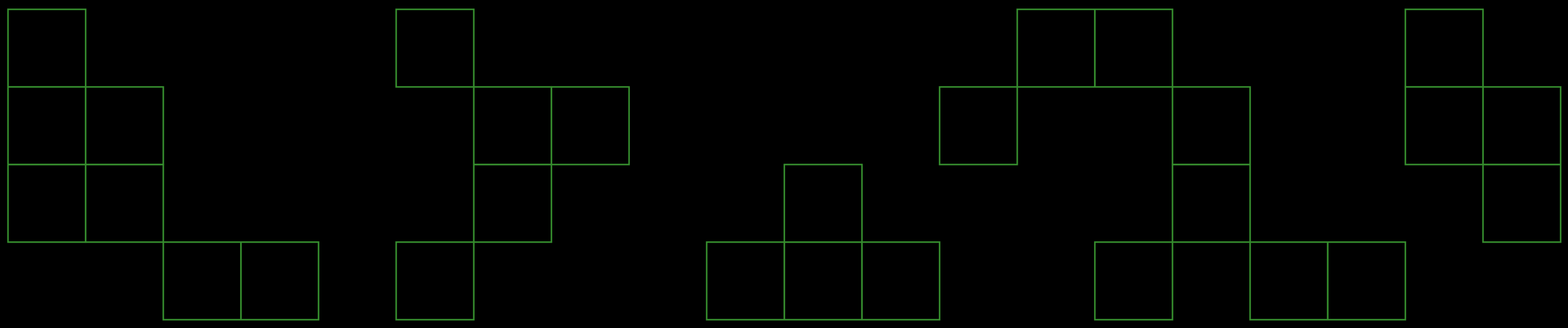


ALL RIGHTS RESERVED





Questo introduce una nuova forma di valore: quella di essere presenti nel patrimonio informativo che alimenta le risposte e le raccomandazioni generate dall'AI. La domanda per il CMO diventa quindi nuova e scomoda: quanta parte del budget di oggi costruisce la visibilità di domani?



Il Learned Media non funziona come una campagna. Non si compra per un periodo limitato e non si esaurisce quando termina un flight. È un investimento cumulativo, che si costruisce nel tempo attraverso la qualità e la profondità delle informazioni che un brand rende disponibili.

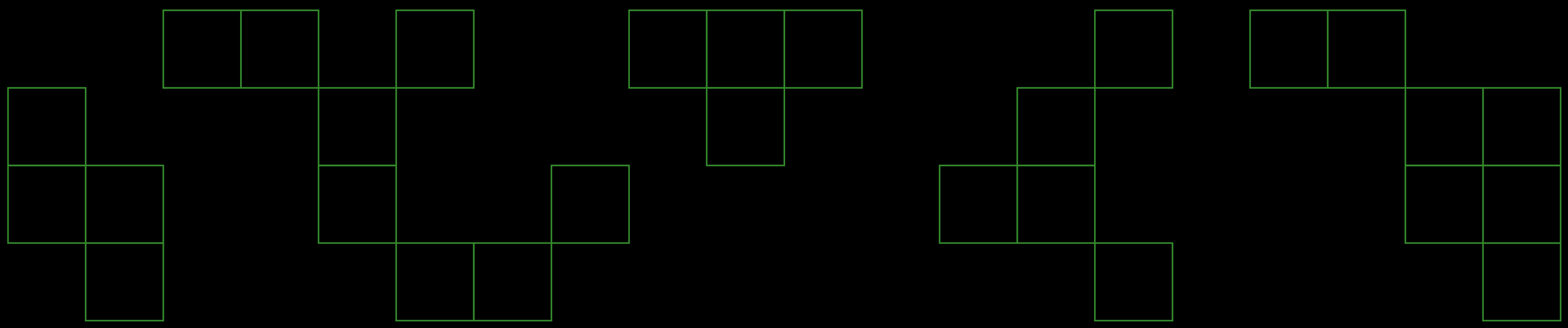
Per questo, il tema non è semplicemente aggiungere una nuova voce al media plan. È capire se le categorie con cui oggi allochiamo il budget siano ancora sufficienti a descrivere tutti gli asset che contribuiscono alla visibilità e alla rilevanza di un brand.

ALL RIGHTS RESERVED

La sfida è particolarmente complessa perché questo nuovo territorio non dispone ancora di metriche consolidate, benchmark condivisi o modelli di investimento standardizzati.

Ma proprio qui potrebbe emergere il vantaggio dei first mover: iniziare oggi a costruire un asset che domani potrebbe diventare una componente strutturale della competitività del brand.

Il media mix non si sta semplicemente allargando. Sta cambiando la definizione stessa di investimento media.



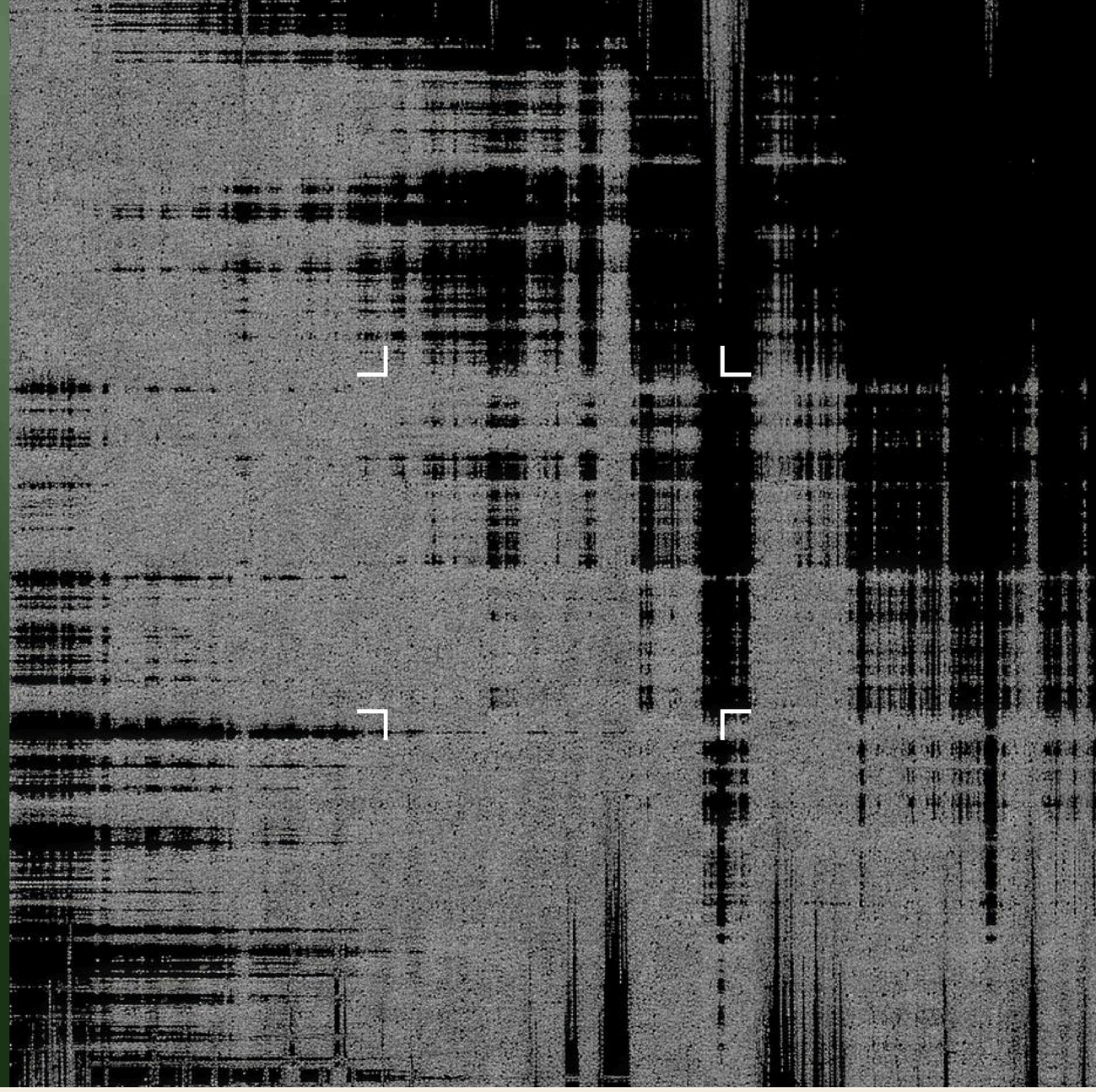
MEDIA REINVENTED

Trend

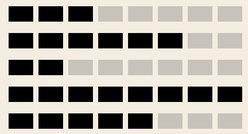
05

PLAY

00:01:02

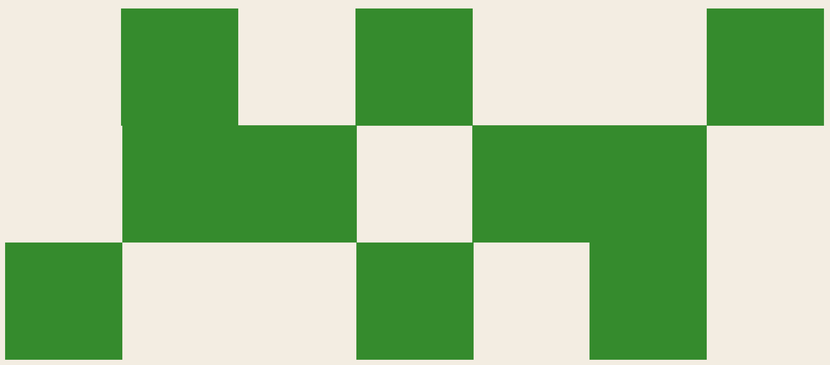


Il nuovo make or buy: cosa deve restare nelle mani del brand?



La trasformazione del media porta con sé una domanda organizzativa che ogni CMO dovrà affrontare: quali capability è davvero strategico possedere internamente e quali è più efficace affidare a partner specializzati?

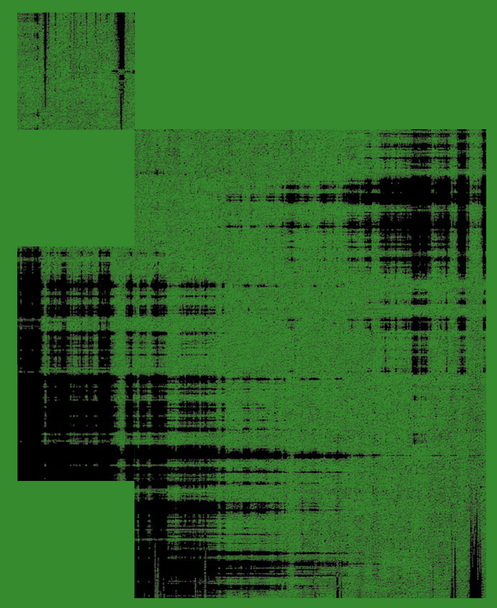
L'AI cambia però il contesto in cui questa domanda viene posta. Attività che fino a pochi anni fa richiedevano strutture e competenze specialistiche diventano progressivamente più accessibili. Planning, ottimizzazione, analisi e produzione possono essere supportati da sistemi intelligenti anche all'interno di team relativamente piccoli.



ALL RIGHTS RESERVED

Questo non significa che tutto debba essere riportato in-house.

Significa piuttosto che il confine tra ciò che il brand fa e ciò che delega deve essere ripensato.

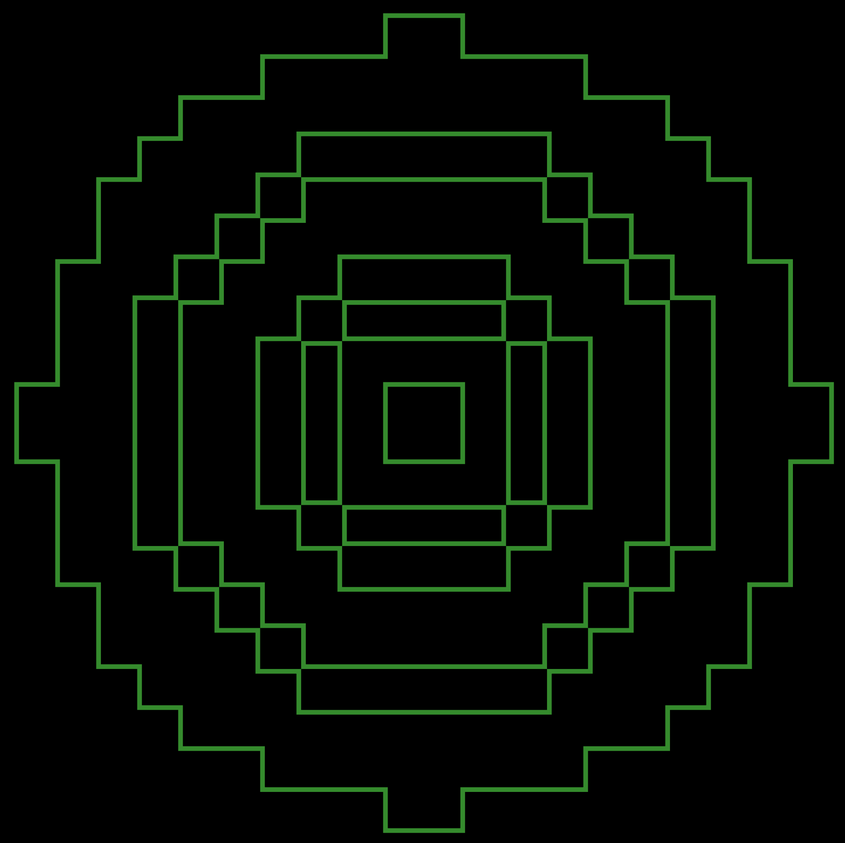


Le capability strategiche da presidiare potrebbero essere sempre meno legate all'esecuzione e sempre più alla capacità di decidere, interpretare e governare: ownership del dato, comprensione degli obiettivi di business, capacità di valutare la qualità dell'investimento, presidio della misurazione e definizione delle regole con cui l'ecosistema opera.

Il ruolo del marketing team evolve così da gestore di campagne a orchestratore di sistemi.

La partnership con agenzie e operatori specializzati non perde valore. Al contrario, può diventare più strategica. Ma richiede un brand capace di sedersi al tavolo con sufficiente competenza per porre le domande giuste, leggere le risposte e mantenere il controllo delle decisioni che contano.

In questo scenario, la vera scelta non è più tra make e buy. È tra delegare e governare.



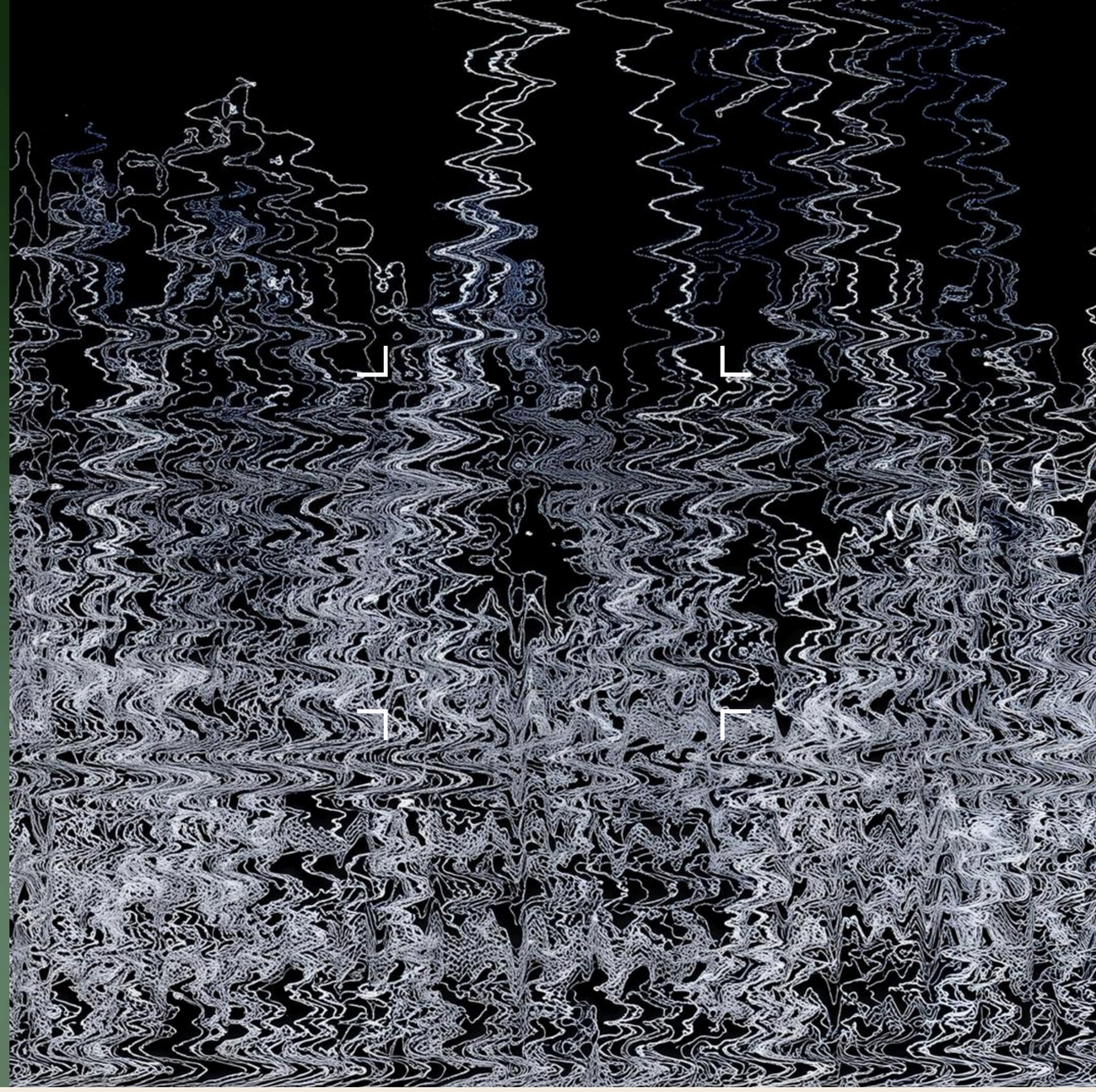
MEDIA REINVENTED

Trend

06

PLAY

00:01:09

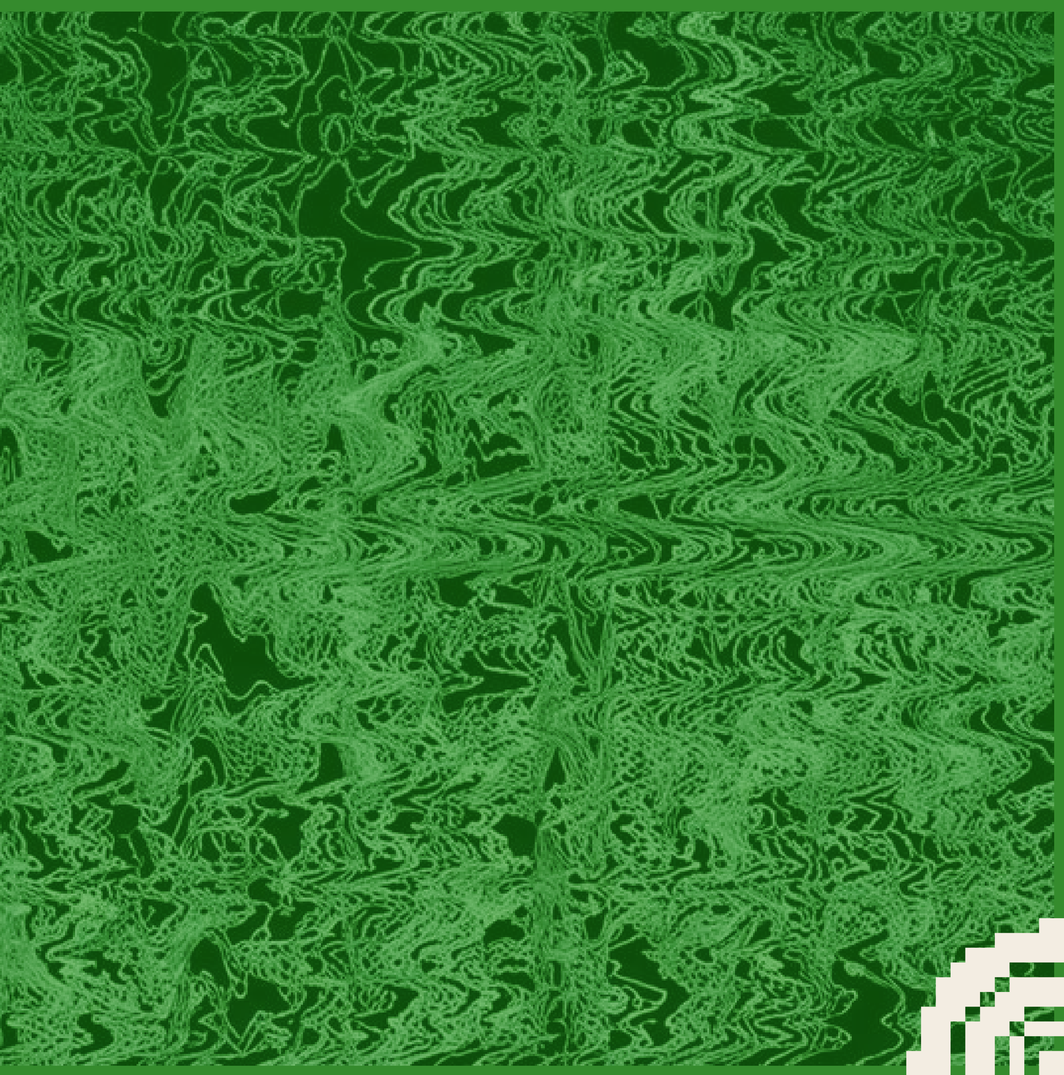


La misurazione: il nodo che l'AI non può risolvere da sola

Se il media cambia, ma continuiamo a misurarlo con le stesse metriche, come possiamo sapere se stiamo davvero creando valore?

La misurazione rimane il punto più irrisolto della trasformazione in corso. La domanda non è nuova: quanto vale un euro investito in televisione rispetto a uno in radio, digital video o CTV? Qual è il contributo reale di ciascun canale all'interno di una strategia multimediale?

ALL RIGHTS RESERVED



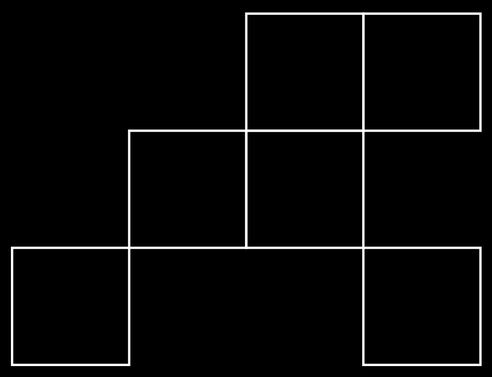
Ma l'arrivo dell'AI aggiunge nuove dimensioni alla complessità.

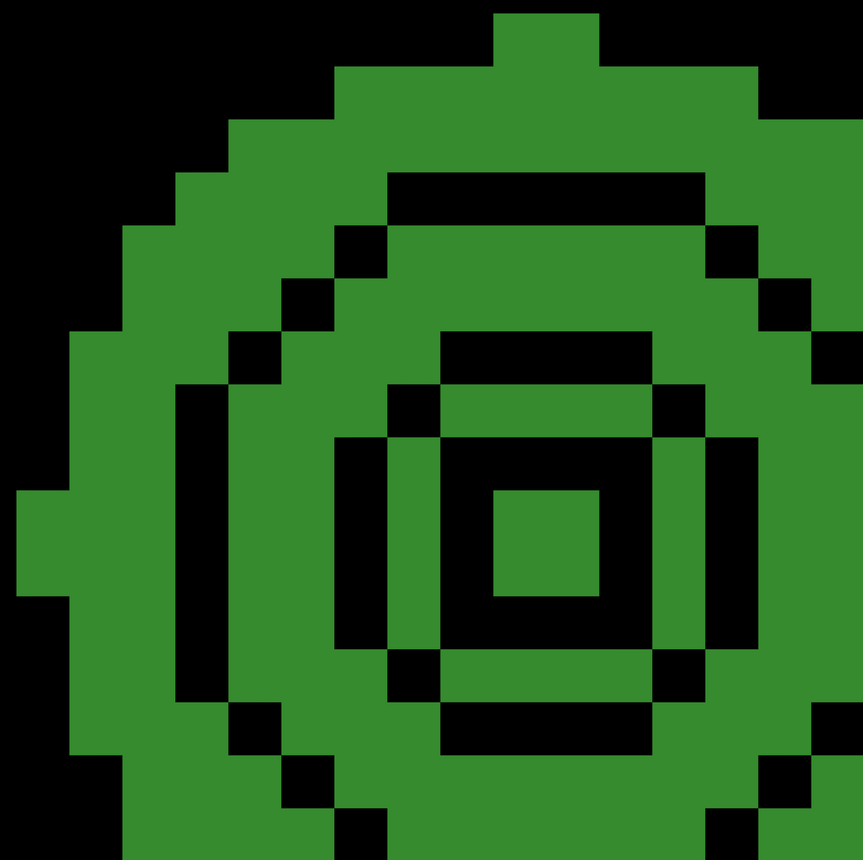
La visibilità all'interno delle risposte generate dagli LLM introduce metriche ancora in evoluzione. La GEO apre un territorio che, come la SEO agli inizi, deve ancora costruire strumenti e benchmark condivisi. E i sistemi di misurazione dei diversi canali continuano spesso a vivere in ecosistemi separati.

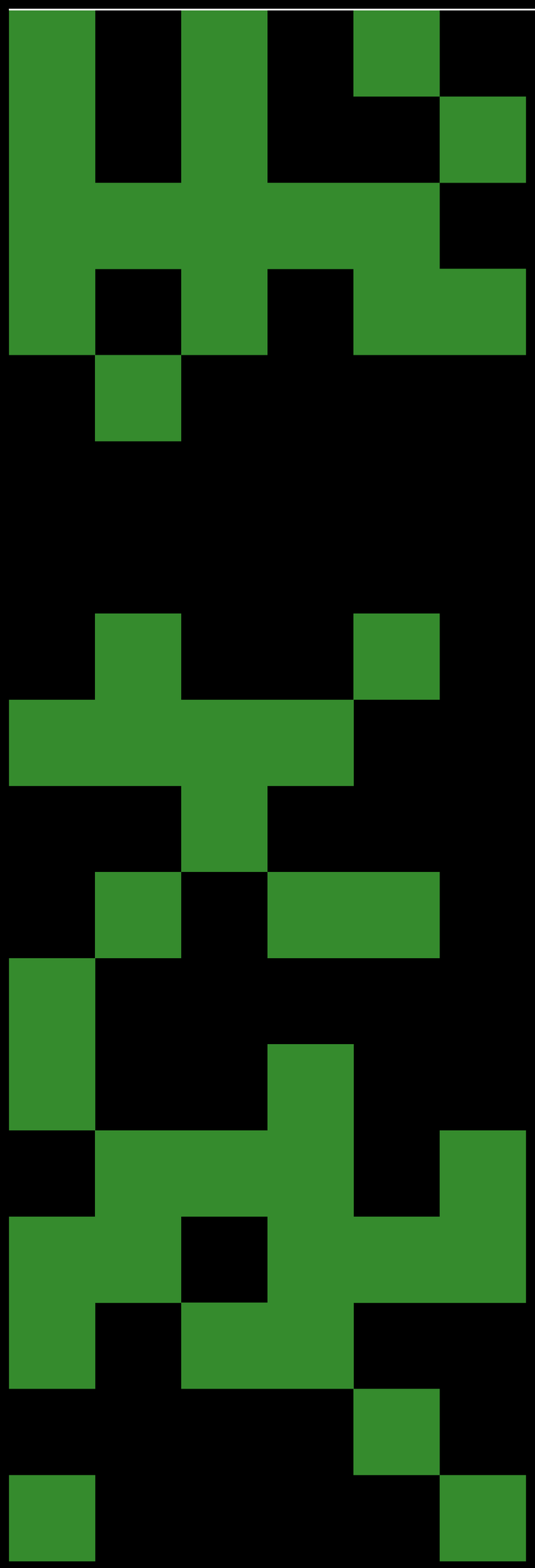
L'AI può analizzare meglio i dati che abbiamo. Ma non può integrare ciò che il sistema non è ancora in grado di misurare.

Per il CMO, questo significa che la vera sfida non è trovare l'algoritmo perfetto, ma costruire una visione sufficientemente integrata da poter prendere decisioni migliori sull'allocazione degli investimenti.

La domanda non è più soltanto "quanto abbiamo raggiunto?". È "quale valore abbiamo costruito, dove e con quale contributo di ciascun investimento?"







“La misurazione è il sacro Graal. Vale di più un euro in televisione, in radio o in online video? In questo momento non lo so. E finché non ci sarà una misurazione integrata cross-media, diventa complicato capire il contributo di ciascun canale non per scegliere tra radio e TV, ma per capire che mix usare mettendoli insieme.”

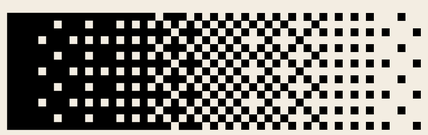
THE MARKETING CIRCLE member

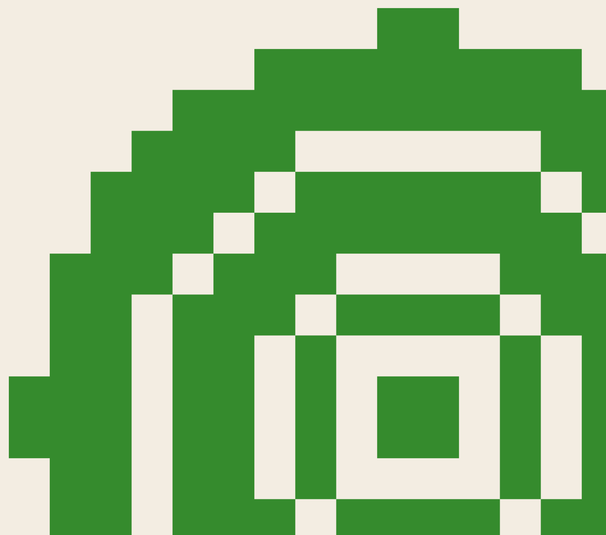
Dal media buying al value building

Media Reinvented non racconta la fine del media. Racconta il superamento di un modello in cui il media poteva essere pensato principalmente come un insieme di canali da acquistare, ottimizzare e misurare.
L'AI sta spostando progressivamente il baricentro del valore.

Dalla conquista dell'attenzione alla capacità di ridurre l'incertezza che precede una scelta. Dalla separazione tra media e creatività alla loro integrazione in un unico sistema capace di interpretare l'intento. Dalla logica del flight alla costruzione di asset che apprendono e accumulano valore nel tempo. Dalla gestione delle attività alla capacità di governare dati, partner, tecnologie e decisioni. E, infine, da una misurazione focalizzata sui singoli canali alla ricerca di una visione più integrata del valore generato dall'intero ecosistema.

In questo scenario, il vero cambiamento per i CMO non è scegliere tra AI e persone, tra in-house e agenzie, o tra Paid, Owned, Earned e nuove forme di investimento. È decidere cosa deve essere governato, cosa può essere delegato e cosa deve essere ripensato.

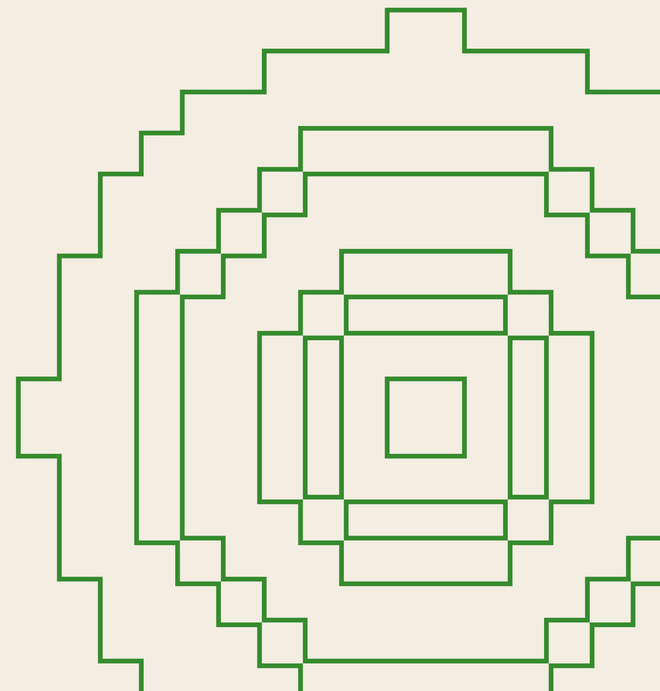




Perché mentre l'esecuzione diventa progressivamente più automatizzata e le capability più accessibili, aumenta il valore di ciò che resta nelle mani del brand: la capacità di definire gli obiettivi, interpretare i dati, scegliere dove investire, stabilire le regole dell'ecosistema e misurare ciò che conta davvero.

Il media del futuro sarà probabilmente più automatizzato, più granulare e più distribuito. Ma il suo valore non dipenderà dalla quantità di tecnologia che un brand sarà in grado di adottare.

Dipenderà dalla capacità di governare le connessioni tra dati, creatività, media, tecnologia e persone e di trasformarle in un sistema capace di costruire rilevanza nel tempo.

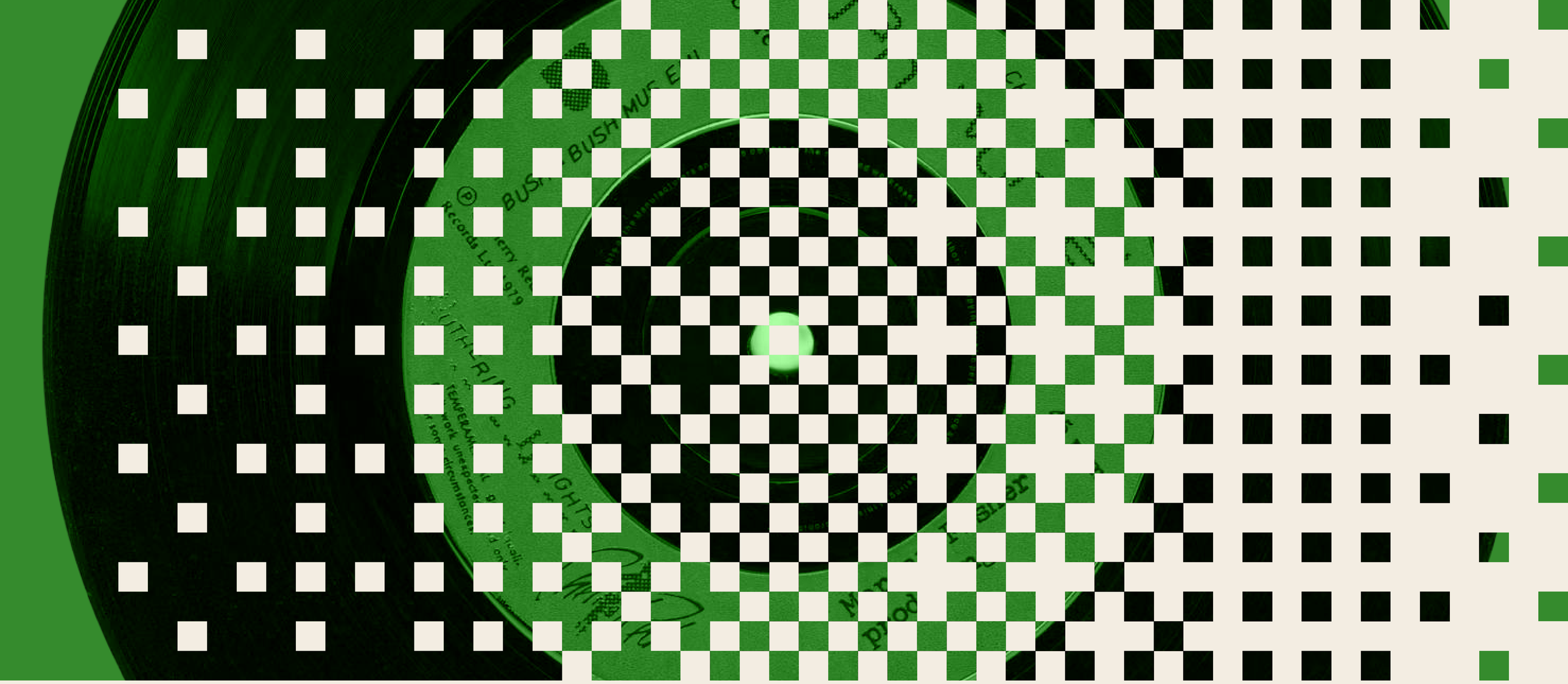


La vera evoluzione, quindi, non è dal media tradizionale al media AI-powered. È dal media buying al value building.

E il ruolo del CMO, di conseguenza, non diventa meno centrale. Diventa più strategico: non più soltanto decidere dove comprare attenzione, ma governare come, dove e attraverso quali sistemi un brand costruisce valore e rilevanza.



ALL RIGHTS RESERVED

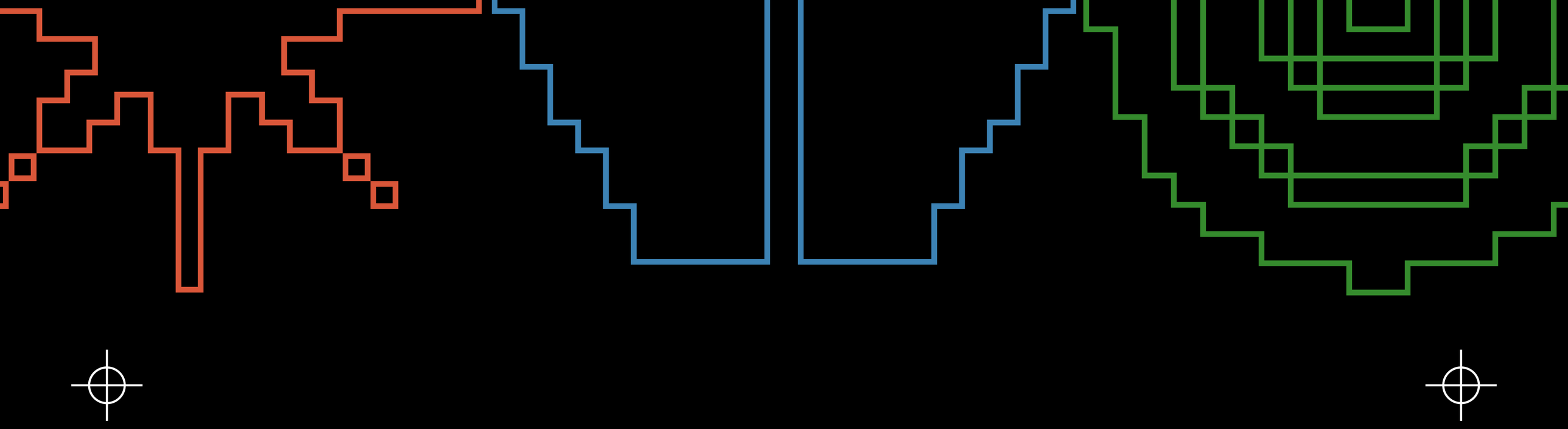


Prima di terminare la playlist

- Quale valore vogliamo che il media costruisca oltre la reach e la performance di breve periodo?
- Quali capability, dati e decisioni devono restare sotto il governo diretto del brand e quali possono essere delegate?
- Come possiamo misurare in modo più integrato il contributo di media, creatività, tecnologia e nuovi asset informativi?

Conclusione

Il percorso attraverso From Influence to Relevance, Augmented Organization e Media Reinvented racconta, complessivamente, una convergenza strategica tra persone, tecnologia e rilevanza di business, per ridefinire le leve della crescita.



L’intelligenza artificiale non sta semplicemente cambiando gli strumenti con cui il marketing lavora. Sta cambiando il contesto in cui il marketing prende forma: come i brand vengono scoperti e scelti, come le organizzazioni costruiscono conoscenza e prendono decisioni, come il media crea e accumula valore nel tempo. Tre dimensioni diverse dello stesso cambiamento: la rilevanza, l’organizzazione, il valore.

La prima trasformazione riguarda il rapporto tra brand e persone. In un mondo in cui l’AI entra sempre più nei processi di discovery e orienta le decisioni, non basta più conquistare attenzione. Un brand deve essere riconoscibile, comprensibile e credibile, tanto per le persone quanto per gli ecosistemi intelligenti che ne influenzano le scelte. L’influenza, quindi, non scompare: cambia natura e diventa il risultato di una rilevanza costruita nel tempo.

La seconda riguarda il modo in cui le aziende lavorano. L’intelligenza viene sempre più distribuita tra persone, dati, modelli e agenti. Quando l’esecuzione diventa automatizzata, acquistano valore la capacità di interpretare, giudicare e assumersi la responsabilità delle decisioni. L’organizzazione del futuro non sarà quella che avrà più tecnologia, ma quella che saprà orchestrare meglio le diverse forme di intelligenza a sua disposizione.

La terza riguarda il modo in cui il marketing costruisce valore. Il media non può più essere pensato soltanto come un insieme di canali da acquistare e ottimizzare. Il confine tra media, creatività, dati e tecnologia si fa sempre più sottile, aprendo nuove forme di investimento e di creazione di valore. Il passaggio è quindi dal media buying al value building: dalla capacità di comprare attenzione alla capacità di costruire asset, conoscenza e rilevanza che continuano a generare valore nel tempo.

È dalla convergenza di queste tre trasformazioni che emerge una nuova sfida per i CMO.

ALL RIGHTS RESERVED

Non si tratta di ridefinire un ruolo che è già strategico, ma di amplificarne la responsabilità in un contesto in cui tecnologia, dati e intelligenza diventano sempre più distribuiti. Il vantaggio competitivo non risiederà nella capacità di fare di più o più velocemente, ma nella capacità di scegliere meglio: quali relazioni costruire, quali capability sviluppare, cosa delegare e cosa governare, quali asset costruire oggi per creare valore domani.

Il CMO sarà sempre più chiamato a definire la direzione strategica di un ecosistema in cui persone, intelligenza artificiale, dati, creatività e media diventano leve interconnesse per costruire valore.

Il futuro del marketing, quindi, non sarà definito dalla quantità di AI che riusciremo ad adottare, ma dalla qualità delle scelte che saremo capaci di prendere intorno ad essa. Se questa trasformazione riguarda allo stesso tempo la rilevanza dei brand, l'evoluzione delle organizzazioni e la creazione di valore, allora la domanda diventa una sola: quale ruolo vogliamo giocare nel futuro che stiamo contribuendo a costruire?

ALL RIGHTS RESERVED

The Marketing Playlist 2026

Credits

Authors

The Marketing Circle Members

The Marketing Circle Coordination

Alessandro Diana / Lorenzo Broccardi

Project Lead

Gianmarco Loreti / Paola Mascaro / Alexandre Levy

Subject Matter Experts

Dimitri Maex / Fabio Moioli / Marco Massarotto

Project Team

Alice Pelagatta / Aurora Zama / Elisabetta Grillone / Emanuela Patrizi / Federico Volpato / Marta Mazzacchera / Marvia Ciliesa / Sara Scotti

Creative Direction

Leonardo Traina / Bianca Frascaroli

Multimedia Content

Caterina Lazzaretti / Claudia Raniolo / Giacomo Garoffolo / Matteo Galleano / Valentina Cervasio

Accenture
Accenture is a leading global professional services company that helps the world's leading organizations build their digital core, optimize their operations, accelerate revenue growth and enhance services—creating tangible value at speed and scale. We are a talent- and innovation-led company with 774,000 people serving clients in more than 120 countries. Technology is at the core of change today, and we are one of the world's leaders in helping drive that change, with strong ecosystem relationships. We combine our strength in technology and leadership in cloud, data and AI with unmatched industry experience, functional expertise and global delivery capability. Our broad range of services, solutions and assets across Strategy & Consulting, Technology, Operations, Industry X and Song, together with our culture of shared success and commitment to creating 360° value, enable us to help our clients reinvent and build trusted, lasting relationships. We measure our success by the 360° value we create for our clients, each other, our shareholders, partners and communities. Visit us at **www.accenture.com**

Accenture Song
Accenture Song accelerates growth and value for our clients through sustained customer relevance. Our capabilities span ideation to execution: growth, product and experience design; technology and experience platforms; creative, media and marketing strategy; and campaign, commerce transformation, content and channel orchestration. With strong client relationships and deep industry expertise, we help our clients operate at the speed of life through the unlimited potential of imagination, technology, and intelligence. Visit us at **www.accenture.com/song**

Disclaimer: The material in this document reflects information available at the point in time at which this document was prepared as indicated by the date provided on the front page, however the global situation is rapidly evolving and the position may change. This content is provided for general information purposes only, does not take into account the reader's specific circumstances, and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information in this document and for any acts or omissions made based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, audit, or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals. This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.
Copyright © 2026 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.

THE MARKETING PLAYLIST ‘26

La visual identity di The Marketing Playlist 2026 si ispira all’estetica della New Wave, il movimento musicale che tra gli anni ’70 e ’80 ha rivoluzionato il rapporto tra uomo e tecnologia, fondendo creatività umana e sonorità elettroniche attraverso sintetizzatori e drum machine. Il concept interpreta il tema centrale del report, Human + Machine: l’incontro tra intelligenza artificiale e sensibilità umana, in cui la tecnologia non sostituisce la creatività, ma ne amplifica le possibilità.

THE MARKETING CIRCLE

Accenture Song