

Roberto Leonelli, l'outsider dei media alla guida di Publicis Groupe Italia

2026-06-19 14:56:10 di Alessandro Rossi

URL:<https://redazione.forbes.it/2026/06/19/roberto-leonelli-strategia-outsider-guida-publicis-groupe/>

Articolo tratto dal numero di giugno 2026 di Forbes Italia. **Abbonati!** C'è una frase che **Roberto Leonelli** ripete più volte, quasi fosse il manifesto della sua idea di impresa: “Noi non ci occupiamo di creatività e media. Noi ci occupiamo del business dei nostri clienti attraverso creatività e media”. Dentro questa affermazione c'è molto del percorso che ha trasformato Publicis Groupe in Italia e che ha portato Leonelli a essere l'interprete nel Paese della strategia disegnata da Arthur Sadoun, la visione che ha sostenuto la crescita del gruppo a livello globale e ne ha rafforzato il ruolo anche nel mercato italiano della comunicazione.

L'outsider del mondo dei media

Quando nel 2021 ha assunto la guida italiana del gruppo, Publicis era il quarto operatore del settore per amministrato. Oggi è il secondo. Un'ascesa rapida, costruita, secondo Leonelli, non attraverso formule creative astratte, ma con un approccio manageriale fondato su cultura aziendale, osservazione e attenzione ai fondamentali economici. “**Io sono un outsider del mondo dei media**”, racconta. “Non avevo mai fatto media prima del 2021. Ma quando porti cultura, osservazione e guardi davvero il conto economico di un'azienda, i risultati arrivano”. Il dato che più ama ricordare non riguarda però il fatturato. Negli ultimi cinque anni, Publicis in Italia ha assunto circa 700 persone, quasi 500 soltanto a Milano. È questo, sostiene Leonelli, il vero significato dell'Ambrogino d'Oro ricevuto: non un premio alla notorietà personale, ma il riconoscimento di un impatto concreto sul lavoro e sulla città. La sua idea di **capitalismo** si muove esattamente in questa direzione. Non il capitalismo “di chi conduce una vita opulenta e accumula denaro”, ma quello che restituisce valore alle persone, che reinveste, che costruisce comunità. “Prima costruisci valore per gli azionisti, poi un'azienda fatta bene redistribuisce quel valore alle persone”, spiega. È una visione che unisce profitto e responsabilità sociale, crescita e welfare aziendale. E che, nel suo racconto, rappresenta la vera alternativa alle organizzazioni che comprimono costi e personale fino a impoverirsi.

La sua filosofia manageriale

Il cuore della sua filosofia manageriale è anche altro: gli elementi intangibili. Cultura, empatia, ascolto, relazioni. Sono questi, secondo Leonelli, i veri fattori che distinguono i successi duraturi da quelli effimeri. “La cultura è l'elemento essenziale”, afferma. “Non soltanto cultura come sapere accademico, ma cultura d'impresa, cultura sociale, capacità di comprendere il contesto. I successi costruiti sugli elementi intangibili durano nel tempo”. Ed è forse proprio questa convinzione a spiegare la sua lettura del presente della pubblicità. Dopo anni in cui il branding sembrava indebolito dall'avanzata del digitale, dall'era del ‘no logo’ e dall'ossessione per la conversione immediata, Leonelli sostiene che le marche siano tornate centrali. “Le persone cercano appartenenza, cercano punti di riferimento”, osserva. Secondo lui, **si è conclusa anche la stagione dell'unbranded**: oggi il consumatore vuole marche capaci di garantire qualità, sostenibilità, affidabilità. È una trasformazione che si intreccia con un fenomeno sociologico più ampio: la convivenza di quattro generazioni attive contemporaneamente sul mercato. Boomer, generazione X, millennial e generazione Z convivono, consumano, influenzano linguaggi e tendenze. E per le aziende la vera sfida è parlare a tutti insieme. Leonelli cita campagne che recuperano riferimenti culturali del passato e li

reinterpretano per il presente. L'esempio è quello della recente comunicazione di McDonald's costruita intorno ai quarantenni, con riferimenti come Occhi di gatto o Goldrake: contenuti nostalgici per chi li ha vissuti direttamente, ma allo stesso tempo vintage e contemporanei per i più giovani. Secondo Leonelli, le piattaforme streaming e l'on demand hanno modificato radicalmente il ciclo culturale: serie, simboli e immaginari del passato tornano continuamente disponibili e vengono reinterpretati dalle nuove generazioni. La pubblicità, quindi, non costruisce soltanto messaggi commerciali, ma lavora sulla memoria collettiva, sui riferimenti culturali condivisi, sulla creazione di linguaggi comuni.

Il marketing si trasforma

In questa prospettiva **cambia anche il concetto di consumatore**. Non più semplice destinatario passivo di uno stimolo commerciale, ma soggetto culturale complesso, che cerca "la propria convenienza". Non soltanto il prezzo più basso, ma la soluzione più coerente con il proprio stile di vita: comodità, sostenibilità, qualità, accessibilità, identità. "La marca diventa una garanzia", spiega Leonelli, "ma soprattutto un sistema di valori che ogni consumatore interpreta in modo personale. È qui che **il marketing si trasforma**: dalla semplice comunicazione del prodotto alla progettazione di esperienze complete. Conta il packaging, il modo in cui il prodotto viene trovato, utilizzato, raccontato, distribuito. Conta l'esperienza complessiva".

La fase economica

Questo ritorno delle marche avviene però in una fase economica difficile, caratterizzata dalla **crescita delle disuguaglianze e dalla compressione del potere d'acquisto**. Come si concilia il ritorno del brand con l'aumento della fascia di consumatori a reddito medio-basso? Leonelli sostiene che il fenomeno sia più articolato di quanto sembri. Spesso, spiega, il consumatore non abbandona la marca, ma modifica la frequenza d'acquisto. Compra meno spesso, seleziona di più. È il caso del vino, per esempio: meno quantità, maggiore attenzione alla qualità. Nel frattempo, le aziende cercano di assorbire parte dell'inflazione legata alle materie prime, evitando di trasferire integralmente gli aumenti sui consumatori. "Le marche stanno giocando un ruolo sociale importante", afferma. Una tesi interessante, perché ribalta la narrazione tradizionale che vede il brand soltanto come moltiplicatore di prezzo. In questo scenario cambia anche la struttura della comunicazione. Per Leonelli non esiste più il "messaggio perfetto" diffuso attraverso un unico mezzo. Esistono piattaforme di marca che devono vivere contemporaneamente su decine di touchpoint differenti: televisione, social, mobile, YouTube, stampa, streaming, eventi, meme. "Non funzionano più le campagne one shot", dice. "Funzionano le piattaforme". Eppure, in questo ecosistema frammentato, **la televisione continua a mantenere un ruolo centrale in Italia**. Non tanto come apparecchio tradizionale, ma come produttore di contenuti collettivi. Dal Festival di Sanremo a Temptation Island, dai talent show ai programmi di intrattenimento, la tv genera contenuti che poi vengono smontati, rilanciati e remixati sui social. La televisione, quindi, non scompare: cambia forma e diventa materia prima per la conversazione digitale.

Come cambia la pubblicità

La pubblicità deve quindi diventare più agile, più fluida, meno didascalica. Non necessariamente più corta (il classico spot da 30 secondi continua a funzionare), ma costruita con una velocità narrativa diversa. "Le nuove generazioni leggono molto velocemente i contenuti", osserva Leonelli. "Serve un racconto capace di lasciare spazio all'interpretazione e di adattarsi ai diversi formati senza perdere identità". **In fondo, sostiene, la pubblicità è cultura**. Ha contribuito a cambiare il Paese, a modellare immaginari collettivi, a creare linguaggi condivisi. Ma il settore ha vissuto anche una lunga stagione di impoverimento culturale, soprattutto negli anni dominati dalla "conversione". L'avvento di internet aveva imposto l'idea che bastasse un banner e una call to action per vendere. Contavano i clic, non i contenuti. 'Compra subito', 'clicca qui': l'ossessione per la performance immediata aveva ridotto il ruolo creativo della comunicazione. **La pandemia ha cambiato di nuovo tutto**. Secondo Leonelli, il Covid ha riportato le persone verso il bisogno di contenuti, intrattenimento, relazione con le marche. **La pubblicità è tornata a essere storytelling, esperienza,**

profondità. Certo, esiste ancora una comunicazione ‘snackable’, velocissima, orientata all’azione immediata. Ma deve poggiare su una piattaforma culturale solida. “La pubblicità clicca e compra non funziona più da sola”, sintetizza. Anche il rapporto tra prezzo e valore sta cambiando. Il consumatore contemporaneo, spiega Leonelli, è molto più analitico rispetto al passato. Utilizza strumenti digitali, confronta recensioni, chiede persino all’intelligenza artificiale quale sia il miglior prodotto in una categoria. Il prezzo resta fondamentale, ma non basta più. Conta il rapporto tra prezzo e qualità, e soprattutto la capacità di un brand di rispondere a bisogni concreti e identitari.

Il lusso

Questo processo investe anche il **lusso**. Secondo Leonelli, il settore sta vivendo una fase di ridefinizione profonda. Dopo anni di apertura all’aspirazionale e alla democratizzazione simbolica del lusso, molte maison stanno cercando di recuperare esclusività e valori intangibili. Non significa abbandonare i social, ma ripensarne il ruolo. Crescono i negozi esperienziali, tornano centrali le vendite assistite, si ridefiniscono contenuti e piattaforme narrative. In parallelo, osserva, emerge una nuova fascia di “iperlusso”, quasi invisibile ai codici tradizionali del branding. Un lusso senza logo, ultra esclusivo, destinato a una nuova élite globale nata anche grazie alle trasformazioni digitali e finanziarie degli ultimi anni.

Il ruolo dell'IA

Ma il vero grande tema del presente, inevitabilmente, è l’**intelligenza artificiale**. Per Leonelli rappresenta “la più grande opportunità degli ultimi 30 anni”. Non soltanto uno strumento di efficienza, ma un acceleratore di valore umano e professionale. Il gruppo sta investendo massicciamente nella formazione interna, cercando di portare l’IA nelle mani di tutti i dipendenti. Perché il rischio, secondo lui, non è tecnologico, ma culturale: restare chiusi nelle proprie comfort zone. E qui arriva una delle sue riflessioni più interessanti sul lavoro contemporaneo. Per la prima volta, sostiene, un cinquantenne capace di usare bene l’intelligenza artificiale può avere un vantaggio competitivo su un trentenne che non la padroneggia. L’IA rompe le vecchie gerarchie generazionali. **“Le persone devono avere strumenti professionali che permettano loro di scegliere”**, dice. “Non soltanto di mantenere il proprio posto, ma anche di cambiarlo. È una visione del lavoro come empowerment continuo, dove il compito del manager non è semplicemente pagare stipendi, ma costruire valore professionale autonomo nelle persone”. Anche i clienti, racconta, stanno mostrando grande interesse verso l’intelligenza artificiale. Ma spesso partono da un presupposto sbagliato: usarla per fare efficienza. Per Leonelli l’IA non serve principalmente a tagliare costi. Serve a creare nuovo valore per le aziende e per i consumatori. Il paragone che propone è storico: chi investì in Carosello costruì marchi destinati a durare decenni. Chi restò fuori perse progressivamente rilevanza. L’intelligenza artificiale, secondo lui, avrà lo stesso effetto. Eppure Leonelli evita toni apocalittici o futuristici. Ricorda bene l’euforia della prima internet economy, quando alla fine degli anni Novanta si immaginava un mondo completamente virtualizzato nel giro di pochi anni. Molte previsioni si rivelarono esagerate. Anche oggi, dice, bisogna tenere conto di un limite fondamentale: la velocità dell’essere umano. La tecnologia accelera molto più rapidamente della capacità sociale di adattarsi.

Le tre fasi dell'IA

Per questo immagina tre fasi: un periodo iniziale di accelerazione violenta, seguito da una fase di consolidamento e soltanto dopo da una trasformazione profonda e stabile. Le potenzialità, però, sono enormi: miglioramento della qualità del lavoro, maggiore equilibrio tra vita privata e professionale, abbattimento delle barriere linguistiche, integrazione europea più rapida grazie alla traduzione simultanea. “In fondo”, conclude, “l’intelligenza artificiale è come avere nuove autostrade comunicative”. Non sostituirà completamente il contatto umano o gli spostamenti fisici, ma cambierà radicalmente il modo in cui le persone si connettono. Ed è forse qui che si ritrova il filo rosso della sua storia professionale. Quando gli chiedono come sia riuscito a trasformare Publicis Groupe in Italia pur arrivando da outsider, Leonelli risponde con una semplicità quasi disarmante: “Io non sono un tecnico. Sono un manager. Osservo il mondo, osservo le situazioni e cerco di modificarle. Non ripeto schemi”. È una dichiarazione che racconta molto anche della

trasformazione della pubblicità contemporanea. Un settore che non vive più soltanto di slogan o di creatività pura, ma di capacità di leggere i cambiamenti culturali, sociali e tecnologici prima degli altri. E forse il vero punto è proprio questo: nella nuova economia dell'attenzione, il vantaggio competitivo non appartiene a chi urla di più, ma a chi riesce a capire meglio le persone.