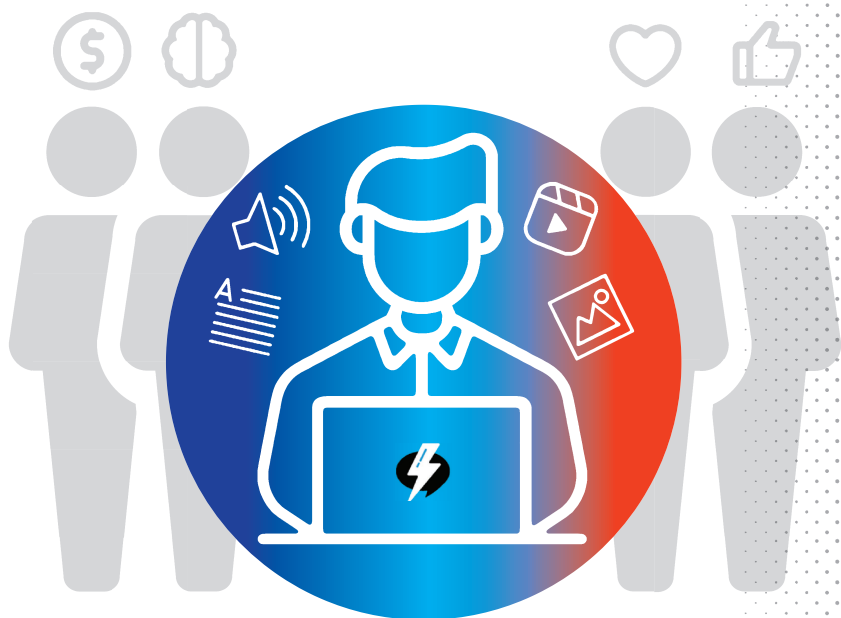


Stefano Chiarazzo

#BUSINESS CONTENT CREATOR

Guida pratica per chi crea
contenuti per aziende e brand



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con **Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 <https://www.linkedin.com/company/francoangeli/>



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Stefano Chiarazzo

#BUSINESS CONTENT CREATOR

Guida pratica per chi crea
contenuti per aziende e brand

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: © Shutterstock

Isbn: 9788835164616

1a edizione. Copyright © 2024 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Ai miei nonni, Maria e Aldo, per tutto quello
che mi hanno dato con il loro amore, i loro
sacrifici e il loro esempio:
“Studia e lavora, piccino mio, che un giorno lo
saprai quel col tuo lavoro guadagnerai”.*

Indice

Prefazione , di <i>Alessandro Aquilio</i>	pag.	11
Introduzione	»	17
1. Tutto parte da un'attenta strategia	»	23
1. Business challenge: darsi sempre obiettivi concreti e misurabili	»	24
2. Analisi e valutazione del contesto: idee e decisioni che nascono dai dati	»	30
3. Posizionamento di marca: il <i>brand identity manual</i>	»	36
4. Narrazione distintiva: descrivere la proposta unica di valore	»	43
5. Storytelling, storydoing, storymaking: tre modi di raccontare una storia	»	49
6. Clienti, dipendenti e stakeholder: le persone al centro	»	53
7. Crossmedialità e transmedialità: il media mix come piattaforma integrata	»	61

2. Dalla mappatura dei contenuti al piano editoriale	pag.	70
1. Identikit di un contenuto memorabile e persuasivo	»	71
2. Dalla <i>brand personality</i> al tono di voce	»	78
3. Più dipartimenti aziendali, un'unica <i>content mapping</i>	»	85
4. Dal piano al calendario editoriale	»	93
5. Cinque formule di copywriting per contenuti di business efficaci	»	99
6. Prepararsi a moderare le conversazioni e a gestire richieste e lamentele	»	101
7. Tips & Tricks: strutturare i brainstorming con i team e i partner aziendali	»	103
3. Tecniche di <i>content creation</i>	»	107
1. <i>Brand entertainment</i> : vendere esperienze, non prodotti	»	107
<i>Il caso Red Bull Media House</i>	»	110
2. <i>Brand journalism</i> : raccontare l'azienda con tecniche giornalistiche	»	112
<i>Il caso Unipol Changes</i>	»	116
3. <i>Real time content creation</i> : tempestività e agilità per essere più rilevanti	»	118
<i>Il caso Durex</i>	»	123
4. <i>Data visualization</i> : facilitare l'approfondimento di temi complessi	»	125
<i>Il caso TIM Data Room</i>	»	129
5. <i>Branded podcasting</i> : informare e intrattenere con i contenuti audio	»	132

<i>Il caso Chiesi Group</i>	pag.	136
6. <i>Content curation</i> : scovare e valorizzare le informazioni rilevanti e credibili	»	138
<i>Il caso Lavazza</i>	»	143
7. <i>Stakeholder engagement</i> : fare rete per un business sostenibile	»	144
<i>Il caso Danone</i>	»	151
8. <i>Brand advocacy</i> : attivare i manager e i dipendenti come primi ambasciatori	»	153
<i>Il caso Technogym</i>	»	160
9. <i>Co-branding</i> : la forza delle alleanze strategiche e delle media partnership	»	162
<i>Il caso Gentilini e RadioMediaset</i>	»	166
10. <i>Influencer marketing</i> : co-creare con i talenti e gli opinion leader digitali	»	168
<i>Il caso Mattia Stanga</i>	»	177
11. Comunicazione reattiva: dal customer care al crisis management	»	180
<i>Il caso del danno reputazionale</i>	»	188
4. L'azienda diventa media company	»	191
1. Governance tradizionale di un piano di comunicazione	»	192
2. Un brief accurato e preciso per partire al meglio	»	194
3. Il ruolo chiave e le competenze del project manager	»	195
4. Costruire la <i>content factory</i> aziendale	»	199
5. Attenti, curiosi e aggiornati, per essere pronti alle sfide di domani	»	205

Conclusioni.		
Il Content Creation Canvas	pag.	211
Ringraziamenti	»	217
Bibliografia	»	219

Prefazione

di *Alessandro Aquilio**

Sembra un gioco da niente, quello della produzione dei contenuti. E la magia di questo ambito della comunicazione risiede proprio nel far apparire semplice ciò che in realtà cela nel dietro le quinte un mondo in divenire, fatto di processi creativi e di business, coerenza strategica di marca, nuove e vecchie competenze e, ultima ma non ultima, la capacità di stabilire una connessione emotiva con il destinatario del nostro contenuto. Nell'epoca digitale che viviamo, la comunicazione si è trasformata da strumento in autentico tesoro, una chiave per aprire le porte del corretto posizionamento e di una duratura connessione con il pubblico. I contenuti, in ogni loro forma e sfumatura, rappresentano il battito del cuore pulsante di questa epoca. Potremmo dire, la miniera d'oro di chi si occupa di rendere viva l'identità di un brand: attraverso i messaggi, le aziende definiscono la propria unicità, chiariscono e differenziano la propria visione del mondo e dell'essere impresa – sia che si tratti di marchi globali, sia di piccole realtà o start-up. D'altronde anche Marilyn, prima di diventare icona eterna e insuperabile, è partita da ruoli secondari e in cerca dei propri tratti distintivi.

* Content Manager Ingka Group, IKEA.

Tuttavia, mentre i confini tra fisico e digitale si dissolvono e l'accesso alla comunicazione è diffuso come mai prima, spiccano due pilastri fondamentali da cui non si può prescindere: la coerenza e la qualità dei messaggi veicolati attraverso tutti i canali.

La coerenza è la linfa vitale per costruire un'identità di marchio autentica. Ogni interazione, indipendentemente dal mezzo utilizzato – che siano social media, giornali, advertising o comunicazione interna – deve trasmettere in modo coerente i valori e gli obiettivi identitari e strategici. La coerenza non solo cattura l'attenzione del pubblico ma, nel tempo, costruisce una fiducia robusta, distinguendo un'azienda o un individuo in un mare di informazioni più o meno superficiali. È la promessa mantenuta dietro ogni messaggio. Parallelamente, l'internalizzazione dei processi di comunicazione si staglia come una straordinaria opportunità. Non solo riduce i costi a lungo termine, ma accelera anche la risposta alle mutevoli esigenze del mercato. Le aziende stanno affiancando al modello tradizionale di affidarsi esclusivamente a terze parti, il portare in casa la produzione e la gestione creativa dei contenuti. Questo significa maggiore controllo, migliore fluidità dei processi e l'opportunità di modellare messaggi di alta qualità in sintonia con la cultura e la strategia aziendale. Opportunità quanto mai rilevante se si prendono in considerazione le nuove frontiere che si apprestano a rivoluzionare il mondo della comunicazione, un esempio su tutti: l'intelligenza artificiale, che sta portando inevitabilmente a nuove evoluzioni, nuove professionalità, nuovi confini della creatività ma – nel contempo – a nuove sfide da risolvere in tema di sicurezza e affidabilità di ciò che è in grado di produrre (il vero e il verosimile rischiano di essere facilmente confondibili, a livello di contenuti e narrazioni). Nuove colonne d'Ercole, dunque, che aprono straordinarie possibilità proprio come quelle offerte, solo quindici anni fa, dal mondo dei social.

Ma attenzione. Spesso le organizzazioni commettono un errore fondamentale: quello di essere egoriferite, di guardare solo al proprio ombelico. Perdendo, di fatto, la sfida della creazione di contenuti rilevanti. Bisogna guardare alle strategie, certo. Agli obiettivi di marketing, ovvio. *In primis*, però, bisogna guardare a chi riceverà quel messaggio. Che cosa gli interessa, dove si informa, quale punto di vista ha su quel determinato argomento. Insieme alla produzione, dunque, vi è un altro elemento imprescindibile da considerare: l'interazione. La staticità è oggi un elemento che mette a rischio il contenuto, non è più sufficiente a catturare attenzione e interesse, in particolare delle generazioni più giovani: è necessaria una sempre maggiore interazione con il pubblico che si intende raggiungere. Non è più l'azienda che comunica al proprio target, ma è semmai la capacità di instaurare un dialogo tra le due parti a facilitare la trasmissione dei messaggi. Passare dalla teoria alla pratica può essere arduo, soprattutto in un'epoca come la nostra – in cui il lavoro del comunicatore è sottoposto a cambiamenti importanti, di cui ancora non si intravedono i confini esatti. Alcuni esempi concreti possono aiutare a navigare in questo mare tumultuoso, condividendo dunque con piacere la mia esperienza diretta nell'ambito della *content creation*.

In IKEA il valore del contenuto è sempre stato al centro dell'approccio alla comunicazione. E il primo a esserne convinto è stato proprio il nostro fondatore, Ingvar Kamprad, che già nel 1951 ha lanciato il primo Catalogo IKEA. Da allora, abbiamo assistito a una trasformazione continua nel modo in cui creiamo contenuti per soddisfare le esigenze sempre più fluide dei nostri clienti e collaboratori. Nel corso del tempo, abbiamo ampliato le nostre capacità creative e collaborato con partner esterni, considerando la produzione di contenuti come un asset cruciale non solo dal punto di vista commerciale, ma anche da quello identitario, valoriale, culturale. Negli anni, molte cose sono

cambiate: il mondo è divenuto sempre più digitale e le aspettative sui brand globali sono cresciute di pari passo alla sempre maggiore connessione della maggioranza delle persone con le grandi sfide dei nostri tempi. Ed è cambiato anche il modo in cui il brand svedese ha scelto di comunicare. Da qui nasce la Content Factory, l'area dedicata alla produzione di contenuti che ho il privilegio di guidare all'interno della Funzione di Group Communication in Ingka, principale franchisee del Gruppo IKEA. Un hub creativo che punta a internalizzare la maggioranza dei processi legati alla *content production*. L'evoluzione è avvenuta a partire dalle capacità già esistenti all'interno delle aree di comunicazione del Gruppo Ingka. Per migliorare l'efficienza e la velocità, abbiamo spostato team e competenze per creare un'unità interna di produzione di contenuti creativi. Questa evoluzione è stata guidata dalla necessità di creare contenuti di alta qualità e a basso costo con un approccio rapido al mercato.

La Content Factory ha preso ufficialmente il via nel giugno del 2022, e conta oggi un team di oltre 80 *co-workers* provenienti da circa 15 Paesi nel mondo. Quattro i pilastri fondanti: dalla direzione e realizzazione creativa alla comunicazione digitale, dall'organizzazione di eventi alla comunicazione interna. Ed è qui che risiede il vero valore della Factory: nell'infusione di competenze diversificate che arricchiscono la nostra capacità di soddisfare le esigenze di produzione di contenuti, crescita e posizionamento. Oggi siamo coinvolti praticamente in tutti i progetti sviluppati dal Gruppo Ingka e non solo, dai grandi eventi internazionali (come il FuoriSalone a Milano o l'Action Speaks Summit di New York) all'advertising, dalle campagne interazionali (come quelle relative alla sostenibilità, all'inclusione, ai diritti LGBTQ+) a tutti i campi della comunicazione interna (come Flatpack, il nostro canale televisivo, o la nostra intranet), dagli shooting fotografici alla video production. Un impegno quotidiano e trasversale che ha

portato all'internazionalizzazione di molti processi, rendendo molto più agevole la risposta creativa alle esigenze del brand, consentendone una più efficace coerenza nel tono di voce e una maggiore flessibilità nel testare nuovi format. Con, inoltre, una riduzione dei costi correlati. Per questo motivo, la Content Factory ha oggi un ruolo chiave nella creazione di un'unica comunità di marketing, comunicazione, design digitale e *home furnishing retail* di livello mondiale all'interno del Gruppo Ingka. La nostra struttura interna combina l'agilità e l'adattabilità di un hub di contenuti, che ci permette di rispondere rapidamente alle richieste, interne ed esterne, sempre in continua evoluzione. Allo stesso tempo, beneficiamo della familiarità e della gestione delle risorse, assicurandoci di poter soddisfare le diverse esigenze di contenuti di IKEA con efficienza. Questo modello è oggi il più adatto a noi, in linea con la nostra missione di creare contenuti di alta qualità e a costi contenuti, pur rimanendo flessibili.

C'è una grande energia intorno alla Content Factory e, in generale, intorno a chi si occupa di creare contenuti. Un viaggio da affrontare spesso "senza istruzioni" in un mondo che cambia rapidamente le regole del gioco.

Per questo libri come quello che vi apprestate a leggere rappresentano un grande valore aggiunto. Con il suo testo, Stefano Chiarazzo invita a immergersi in un viaggio emozionante e illuminante nell'affascinante epoca della comunicazione che stiamo vivendo. Scopriremo come creare contenuti coesivi che non solo riflettano fedelmente l'identità e gli obiettivi aziendali, ma che possano anche catturare l'immaginazione del pubblico in un contesto sempre più interconnesso. Benvenuti in un mondo in cui i contenuti sono il nostro tesoro, la coerenza è la chiave per accedervi, e la qualità è il prezioso oro che brilla attraverso le parole, le immagini e i video.

Introduzione

Ve la ricordate l'espressione "*Content is King*"? Poi qualcuno aggiunse "*Distribution is Queen*". Un mantra da ripetere e ripetere ogni qualvolta si volessero creare e distribuire contenuti di successo. Ma tutto ciò iniziò a non bastare più, perché le logiche del digitale complicarono tutto. Le aziende, i media, le istituzioni e le ONG non erano più gli unici a informare, intrattenere e comunicare. Per essere davvero sovrani il re e la regina dovettero avere a che fare con un sempre maggiore affollamento di contenuti dato da una crescente facilità offerta a tutti da piattaforme sempre più coinvolgenti con funzionalità sempre più *user friendly* di creare e diffondere contenuti propri e di interagire con le marche, senza più filtri. Il potere passò nelle mani dei sudditi, persone comuni e personalità digitali che, con le loro azioni, comportamenti e dichiarazioni, divennero spietati decisori del futuro di una marca, spostando l'attenzione sugli argomenti e sui contenuti più caldi, orientando il consenso rispetto alle loro preferenze e bisogni e alimentando algoritmi sempre più complessi basati su metriche ben precise monitorate in tempo reale.

Ogni giorno in Italia e nel mondo vengono prodotti e distribuiti milioni di contenuti. E ogni singolo contenuto

compete con milioni di altri per attrarre l'attenzione del pubblico e di potenziali clienti. Media, aziende, pubbliche amministrazioni, società sportive, associazioni benefiche, singoli creator come artisti, esperti, influencer, giornalisti, manager e professionisti: siamo tutti parte di un unico sistema di informazione, intrattenimento, marketing e comunicazione. Un mondo con meccaniche e regole che mutano continuamente al ritmo dei cambiamenti sociali, economici e tecnologici. Convergenza tra comunicazione di marketing e corporate. Abbattimento della barriera tra comunicazione esterna e interna. Avvento e ibridazione di nuove piattaforme e dispositivi. Come creare esperienze che ci permettano di emergere tra i tanti contenuti? Come cogliere le opportunità e affrontare le sfide di uno scenario cross e transmediale così in continuo mutamento? Evolvendo culture, professionalità, competenze, processi e tecnologie. Fondamentale, dunque, lavorare sul *mindset* e sullo *skillset* di tutte le risorse umane – manager, dipendenti, collaboratori, partner – al fine di allenarle alla produzione continua e alla valutazione dell'efficacia del contenuto nel generare attenzione e affezione.

Il percorso che vi propongo con questo libro riflette il mio metodo consulenziale e formativo, in continua evoluzione grazie alla possibilità di lavorare in settori e contesti molto diversi e di confrontarmi con manager, opinion leader, giornalisti, creator, docenti e partner con culture, prospettive e storie differenti. Esperienza sul campo, relazioni stimolanti e tanta curiosità, che da appassionato studioso dell'evoluzione dei media e della comunicazione mi ha portato dal 2011 ad avviare e condurre diversi progetti di *trend hunting*, *benchmarking*, *networking* e divulgazione¹. L'ho pensato perché possa

¹ **Osservatorio Social Vip**, progetto di ricerca e divulgazione che dal 2011 studia le celebrity italiane sui social media come fenomeno di costume e di *influencer marketing*; **Social Radio Lab**, laboratorio-com-

essere utile sia a chi si sta affacciando al mondo della *content creation* sia a chi è alla ricerca di idee per strutturare o affinare un po' di più il proprio approccio, per aiutare chiunque lavori in azienda a immaginare, produrre e distribuire contenuti attraenti, coinvolgenti, memorabili e persuasivi. Ho voluto renderlo uno strumento lavorativo da consultare ogni giorno, con strategie e tecniche che, nel corso della lettura, vi suggerirei di applicare a un progetto reale da portare avanti come una lunga esercitazione *step-by-step*. Ho inoltre inserito esempi pratici, casi di successo, continui suggerimenti nelle note di strumenti e risorse per approfondimenti verticali e, in più, quello che vorrei diventasse un vero e proprio alleato di tutti i content creator: un mio Content Creation Canvas che vi propongo di utilizzare quotidianamente per ideare contenuti che facciano davvero la differenza, per le persone e per il business. Nel panorama mediatico di oggi, ma con la sensibilità verso quello che sta accadendo e che impatterà sul domani della comunicazione.

Partiremo da un primo passo fondamentale, dove la marca costruisce il proprio framework strategico. Identificazione delle sfide di business, definizione degli obiettivi di comunicazione, analisi del contesto e conseguente scelta di un posizionamento e di una narrazione di marca distintivi. A quel punto sarà il momento di mappare e descrivere in maniera puntuale i pubblici di riferimento, sia di marketing e commerciali sia istituzionali, e di impostare un coerente media mix che, attraverso la scelta dei canali e dei formati multimediali, aprirà a una distribuzione cross-

munity che dal 2013 promuove un dibattito aperto sull'innovazione radiofonica e osservatorio sulle performance delle radio italiane sui social media; **Social CEO Lab**, dal 2020, laboratorio di data analysis, advisory e mentoring ai top manager apicali e osservatorio della comunicazione dei CEO italiani su LinkedIn; **Osservatorio Pharma Influencer**, dal 2021, progetto di ricerca, sensibilizzazione e consulenza sulle opportunità e sui rischi del *personal branding* dei farmacisti sui social media e della collaborazione con le aziende.

mediale e transmediale efficace ed efficiente. Solo allora saremo pronti a preparare il nostro piano editoriale, partendo dalla mappatura dei contenuti e arrivando allo strumento operativo per eccellenza: il calendario editoriale. Questa fase cruciale di raccordo tra strategia e operatività, come vedremo, funzionerà al meglio se vedrà il coordinamento costante da parte del team di comunicazione e la proattiva collaborazione di tutti i reparti aziendali. Per questo parleremo di *brainstorming* e *workshop* per allineare aspettative e obiettivi, concordare linee guida per produrre contenuti di successo e prepararsi a moderare le conversazioni e gestire situazioni critiche.

Passeremo dunque alla fase più affascinante, quella creativa, dove andremo a produrre finalmente i contenuti. È dunque il momento di passare in rassegna undici diverse tecniche che possiamo mettere al servizio del nostro *storytelling*, *storydoing* e *storymaking*. *Brand entertainment*, *brand journalism*, *real time content*, *data visualization*, *content curation* e opportunità dei contenuti audio. E poi tutto ciò che ci aiuta a costruire, attivare e gestire la nostra rete, come lo *stakeholder engagement* su nostre iniziative di impegno aziendale, la *brand advocacy* dei manager e dei dipendenti e la co-creazione di contenuto brandizzato con i partner, i media e gli influencer. Tratteremo quindi la creazione di contenuti per la comunicazione reattiva, affrontando il *community management*, il *customer care* e il *crisis management*. Per ognuna delle tecniche ho voluto raccontare uno o più casi aziendali da cui imparare, molti di questi con il diretto coinvolgimento e dalla viva voce di manager e professionisti eccellenti.

Il nostro viaggio si concluderà con un'evoluzione organizzativa avviata da diverse realtà che producono tanto contenuto per strutturare le proprie *content factory* diventando a tutti gli effetti *media company*. Vedremo diversi esempi e un modello prevalente ma, prima, capiremo co-

me si scrive un brief di comunicazione efficace, come funziona il normale ciclo di vita di un progetto e quali competenze deve avere un bravo project manager. Infine, ci prepareremo alle sfide di domani, ragionando in particolare sulle implicazioni attuali e future dei nuovi media e piattaforme, dell'intelligenza artificiale generativa e del metaverso sulla comunicazione aziendale attuale e futura.

Pronti a partire? E allora non mi resta che augurarvi una buona lettura.

1. Tutto parte da un'attenta strategia

Forse non tutti sanno che in Italia abbiamo una certificazione volontaria per i sistemi gestionali aziendali, la ISO 9001 del 2015, che propone standard qualitativi per la comunicazione aziendale, interna ed esterna, partendo dal definire la comunicazione come un “processo in cui l’informazione e il suo relativo significato vengono trasmessi da un mittente al destinatario”. Nel punto 7.4 elenca cinque requisiti fondamentali relativi al flusso di informazione: che cosa comunicare, quando comunicarlo, con chi comunicare, chi può comunicare e come comunicare. Se vogliamo che i nostri contenuti abbiano un impatto positivo reale in termini di business e di benessere condiviso, è importante dedicare tempo di qualità al pensiero strategico rispondendo a queste e altre domande. Nel tempo, ho costruito un *framework strategico* che mi guida nelle attività consulenziali e formative nell’ambito della comunicazione di marketing, corporate e di *employer branding*. Un percorso *step-by-step* per la costruzione di una solida *content strategy* che vi propongo di fare insieme in questo e nel prossimo capitolo.

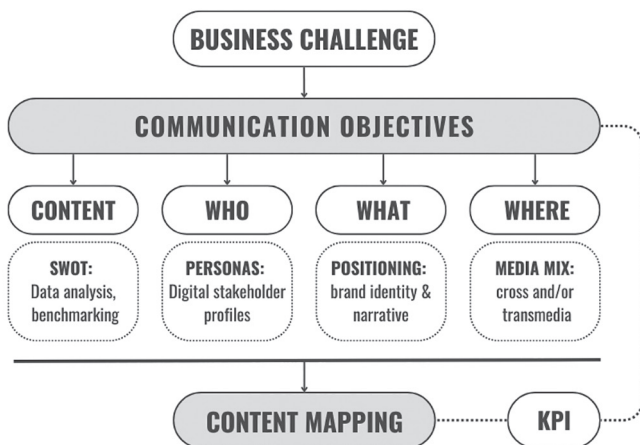


Fig. 1 - Framework strategico di comunicazione

1. Business challenge: darsi sempre obiettivi concreti e misurabili

Nessun contenuto ha senso senza obiettivi chiari e ben definiti. È come ritrovarsi a percorrere una strada senza avere una meta, senza sapere dove dobbiamo arrivare. Sembra impensabile, vero? Eppure, spesso ci ritroviamo a innamorarci delle idee solo perché “ci piacciono”: dalla pubblicità in TV al reel su Instagram. Senza aver definito chiaramente lo scopo, però, rischiamo di non ottenere un risultato che soddisfi davvero né noi né soprattutto i nostri capi e i nostri clienti. Perché? Perché, tutti insieme, non ci siamo dati chiari criteri quali-quantitativi per misurarne l’impatto.

La comunicazione è un’attività fondamentale che permette di connettersi e trasmettere un messaggio al proprio pubblico di riferimento e di provare così a influenzarne percezioni, comportamenti e decisioni, decretando di fatto il supporto che le persone possano dare alle aziende e alle loro marche, prodotti e servizi. Per questo, è fondamentale intro-

durre sin da subito l'importanza di una sinergia tra la comunicazione di marketing e la comunicazione corporate.

Partiamo dalla prima, sulla quale tutte le realtà piccole o grandi dedicano il grosso degli sforzi. La comunicazione di marketing ha a che vedere con la sfera commerciale, orientata alla vendita di uno o più prodotti e servizi. Focalizzata sulle “conversioni”, punta a ottenere risultati tangibili nel breve-medio termine attraverso strategie e azioni tattiche di promozione dei prodotti e dei servizi stessi. La seconda, la comunicazione corporate, si muove invece su un territorio più istituzionale e di medio-lungo termine. L'obiettivo comunicativo, in questo caso, è di promozione dell'identità della marca e/o dell'azienda che la commercializza costruendo il cosiddetto *patrimonio di marca*, insieme di asset intangibili come la sua notorietà, la sua immagine e la sua reputazione all'interno dei differenti pubblici aziendali interni ed esterni.

Come vedremo, il *brand building* (costruzione di una marca) può influenzare positivamente il processo di *conversion marketing* e, viceversa, le campagne pubblicitarie possono generare percezioni positive attorno alla marca contribuendone al rafforzamento. Da un lato contenuti volti alla costruzione di relazioni solide con interlocutori come investitori, dipendenti, fornitori, istituzioni e media, dall'altro l'offerta di prodotti e servizi di qualità e strategie di marketing mirate per promuoverli al meglio nei confronti dei potenziali clienti. La stessa cosa vale per l'*employer branding*, dove la capacità di attrarre talenti dipende fortemente dalla reputazione aziendale.

1.1. Far crescere il business grazie alla comunicazione aziendale

Se gestite in maniera coordinata nel breve termine, comunicazione interna, istituzionale e di marketing possono contribuire al business di oggi e, soprattutto, di domani. Un approccio sostenibile che parte da un continuo chieder-

si “perché”. Ogni iniziativa di comunicazione deve infatti essere coerente con il perché esistiamo, lo scopo per cui è nata l’azienda, e con il perché comunichiamo quello specifico messaggio. Per farlo è fondamentale concedersi sempre del tempo di qualità per isolare le cosiddette *business challenge*, quelle sfide che il mercato ci pone di fronte: siano esse minacce o opportunità. Bisogna sempre partire da indicatori economico-finanziari come il profitto, le quote di mercato o il valore delle azioni, se la nostra azienda è quotata in Borsa. E, ancora, dallo scontrino medio e dal tasso di ritorno dei clienti, se gestiamo un esercizio commerciale. Perché il nostro business non cresce, o non cresce come vogliamo? È un problema di quello che facciamo, di come lo facciamo o di come comunichiamo? Rispondere a queste domande vuol dire definire piani integrati che possano comprendere nel primo caso la necessità di migliorare i nostri stessi prodotti e servizi, nel secondo caso il nostro mix di professionalità, competenze, tecnologie e processi, nel terzo il rivedere in maniera migliorativa il nostro *framework strategico* di comunicazione. Piani integrati che devono aiutare l’azienda a fissare, raggiungere e, possibilmente, superare obiettivi di business ambiziosi.

1.2. Definire e prioritizzare gli obiettivi e le metriche di comunicazione

Se la comunicazione può aiutare, e per mia esperienza può sempre aiutare, anche per noi content creator è arrivato il momento di chiederci “perché”. È una sfida di business che ha a che vedere con la conoscenza e percezione della marca, dei suoi manager, dei suoi prodotti e servizi? È invece legata alla sua capacità di generare “conversioni”, e di farlo meglio dei concorrenti? Per meglio comprendere tale fenomeno immaginiamo il percorso che desideriamo facciano i clienti (*customer journey*) e gli stakeholder aziendali come un funnel, letteralmente un imbuto in cinque passaggi su cui possiamo decidere di intervenire con

la nostra strategia di comunicazione per far sì che più persone possibili dopo essere venute a conoscenza della marca la prendano in considerazione, decidano di sceglierla, le concedano la loro fedeltà e, infine, la raccomandino e partecipino attivamente alla sua community. Per ognuno di questi step, al fine di monitorare e valutare l’impatto e il ritorno dell’investimento¹ delle nostre attività, potremo determinare metriche di misurazione specifiche e precise dette KPI, Key Performance Indicator.



Fig. 2 - Funnel di comunicazione ai pubblici aziendali

Notorietà. La parola chiave è “nuovo”. Non tutti sanno chi siamo, che cosa offriamo e come lavoriamo. Abbiamo dunque sempre necessità di comunicare qualcosa di nuovo a qualche nuovo interlocutore e, magari, attraverso nuovi canali di comunicazione. Che sia un messaggio istituzionale o commerciale, che sia dare visibilità a un nuovo prodotto, iniziativa, amministratore delegato o ricerca di personale, la conoscenza della marca, dei suoi leader e dei suoi messaggi è il primo passo che porta le persone a entrare in contatto con noi. Le metriche con cui la misuriamo, portata (*reach*) e frequenza (*frequency*) del messaggio verso un pubblico ampio e generalista o di nicchia e professionale, arrivano dal mondo pubblicita-

¹ Per approfondire: Cosenza V., *Social Media ROI*, Apogeo, 2014.

rio. Così come le *impression*, visualizzazioni duplicate che costituiscono “*opportunity to be seen*”. Per tutti i contenuti, difatti, è difficile dire quante di queste non siano una semplice esposizione al messaggio ma effettive visualizzazioni di qualità (attenzione dell’utente e fruizione dell’intero contenuto).

Considerazione. Una volta che le persone avranno ricevuto il nostro messaggio, inizieranno a farsi una loro idea e a decidere se prenderci o meno in considerazione, appunto, all’interno del loro possibile ventaglio di scelte. La percezione diretta e personale della nostra comunicazione li porterà ad approfondire sul nostro sito ma anche alla ricerca di informazioni di terze parti e al confronto off e online con altre persone. Fondamentale, dunque, monitorare quelle metriche quali-quantitative che ci permettono di valutare quanto l’iniziativa stia contribuendo lato immagine e reputazione. Utile in tal senso analizzare l’andamento della quantità e qualità dei follower, delle interazioni (*engagement*) e del *sentiment* (si parla bene o male di me?).

Decisione. Per una comunicazione commerciale i giochi si fanno principalmente qui. L’incrocio delle metriche dei due precedenti step con i dati di vendita permette di farsi un’idea dell’efficacia ed efficienza del piano. Sul digitale possiamo tracciare anche questo step, dove le conversioni hanno sempre a che vedere con un *click*, che si concretizza per esempio con l’acquisto online, il download di un’app, l’iscrizione a un evento o la sottomissione di una candidatura.

Fedeltà. Ottenere un nuovo cliente, integrare un nuovo collaboratore e ricevere il supporto di uno stakeholder è solo l’inizio della nostra relazione, dobbiamo affiancarlo nel corretto utilizzo dei nostri prodotti e servizi e nella conoscenza dell’azienda, dobbiamo ascoltarlo e reagire tempestivamente alle sue sollecitazioni e abbiamo una grande opportunità di continuare a informarlo per far sì che non ci abbandoni e che, anzi, compri di più. Per una marca il piano di comuni-

cazione è doppio: verso i non clienti e verso chi cliente lo è già. Nell'era del *brand switching* è fondamentale coccolare chi ci ha già scelto massimizzandone soddisfazione e fiducia. Se, da un lato, dobbiamo monitorare metriche di *customer care*, come le richieste ricevute vs quelle gestite e i relativi tempi di risposta, dall'altro sarà necessario implementare diverse strategie di *re-marketing* e *re-targeting* per stimolare il riacquisto, il *crossselling* e l'*upselling* o riconquistare la fiducia di chi ha smesso di acquistarci.

Advocacy. Siamo al top, qui le parole chiave sono “raccomandazione, passaparola, community”. In questo ultimo step, i nostri clienti e stakeholder diventano veri e propri *supporter* della nostra azienda, delle nostre marche e dei nostri prodotti e servizi. In particolare, sui social media, dovremo monitorare l'andamento quali-quantitativo delle *citazioni* delle nostre parole chiave, delle *menzioni* dei nostri profili e dell'utilizzo dei nostri *hashtag* proprietari. È inoltre utile depurare le duplicazioni date da più contenuti pubblicati dalle stesse utenze, valutando il numero di utenti unici e identificando i *power user* da coinvolgere come nostri ambasciatori. Una community potenziale da far crescere, da incentivare e da attivare proattivamente su nuove iniziative di marca che possono fare la differenza.

1.3. Errori frequenti nell'individuazione degli obiettivi

Spesso leggo brief, progetti e report di comunicazione che mostrano tanta confusione nella definizione degli obiettivi. Facciamo un esempio pratico: ammettiamo che l'**obiettivo di business** di una marca sia quello di aumentare le vendite di un determinato prodotto. Studiando bene i perché, scopriamo che la marca è poco conosciuta presso il pubblico potenziale. La comunicazione può fare la differenza lavorando sulla parte alta del funnel, in particolare sulla notorietà della marca. Ecco dunque individuato l'**obiettivo di comunicazione**: aumentare l'*awareness* della marca e, in seconda battuta, del prodotto da essa promoss-

so. A quel punto si prosegue, come faremo in questo nostro percorso insieme, con la costruzione dell'adeguata strategia di comunicazione che passa, tra le altre cose, dalla scelta dei canali di comunicazione più adeguati. Non di rado, invece, mi capita di leggere come “obiettivi” indicazioni più operative come “stabilire una forte presenza su Instagram”. Poi, se chiedi perché, la risposta è “gli altri ci sono” oppure “oggi non puoi non esserci”. Essere su Instagram non è un obiettivo, è una strategia che deve contribuire al raggiungimento di obiettivi di comunicazione chiari, precisi e misurabili. Per esempio, raggiungere meglio il nostro pubblico potenziale (notorietà), svecchiare la marca (immagine), innescare dibattito e passaparola (reputazione), portare più traffico all'e-commerce (decisione), fidelizzare chi già ci compra e supporta (fedeltà) e attivare le persone come veri e propri ambasciatori (*advocacy*).

2. Analisi e valutazione del contesto: idee e decisioni che nascono dai dati

Se è vero che “Chi trova un amico, trova un tesoro”, anche chi trova e sa utilizzare correttamente i dati non scherza. Per costruire una marca solida non si può brancolare nel buio e agire senza essere supportati dall'ausilio di elementi guida. Allora ecco arrivare in nostro aiuto i dati, tanto preziosi quanto da maneggiare con estremo criterio. Già nel 2017, utilizzando un'immagine che si è poi rivelata accurata e lungimirante, *The Economist* aveva titolato “La risorsa più preziosa del mondo non è più il petrolio, sono i dati”².

Se utilizzati correttamente, i dati possono aiutare le aziende a essere più veloci e duttili, a strutturare modelli di business inesplorati e a costruire una vera e propria realtà

² “The world's most valuable resource is no longer oil, but data”, *The Economist*, 6 maggio 2017, <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>.