

Creazione e cura del contenuto narrativo d'impresa

6

*Grazia Murtarelli
Mirko Olivieri*

Nel primo capitolo, spiegando in cosa consiste il ruolo manageriale del professionista di comunicazione, è stato descritto il modello OASIS e l'utilità di adottarlo da parte del professionista al fine di impostare e gestire un piano di comunicazione. Inoltre, spiegando in cosa consiste il ruolo strategico del professionista, sono state descritte le competenze di *entrepreneurial communication* utili per indirizzare e supportare i principali processi aziendali. Se, da un lato il professionista deve essere in grado di progettare, implementare e gestire in modo coordinato iniziative e canali di comunicazione, dall'altro la vera sfida strategica per il professionista di comunicazione è diventata l'ideazione, la messa a punto e la gestione del contenuto narrativo d'impresa che si articola nei processi di content creation e di content management. La crescente importanza dei processi di *content creation* e di *content management* all'interno del ruolo del professionista di comunicazione sembra essere sostanzialmente dovuta a due ragioni principali.

La prima ragione è legata al contesto in cui oggi operano i professionisti di comunicazione che è sempre più caratterizzato da un overload informativo e dalla presenza di pubblici multitasking che prestano un'attenzione parziale alle iniziative di comunicazione implementate. Il tempo è una risorsa scarsa e la soglia dell'attenzione, soprattutto delle nuove generazioni, si riduce progressivamente (attualmente è di circa 9 secondi). La seconda ragione è dovuta alla crescente frammentazione di canali, strumenti di comunicazione online e offline, che rendono cruciale un presidio costante della coerenza dei messaggi comunicati. Ecco che al professionista viene richiesta la capacità di sviluppare

una narrazione di valore per l'impresa ovvero che attragga attenzione, ma anche che garantisca coerenza e continuità tra i messaggi diffusi e condivisi attraverso i numerosi canali. Raccontare una storia di interesse; soddisfare le variegate esigenze informative ed emozionali di numerosi pubblici senza tuttavia perdere la coerenza del messaggio da comunicare, coniugare rappresentazione visive, narrative e testuali in modo creativo e funzionale agli obiettivi dell'impresa. Queste le competenze sempre più importanti per un professionista di comunicazione.

Questo capitolo intende approfondire la competenza specialistica di creazione, cura e gestione del contenuto narrativo d'impresa. A tal fine, nella prima parte del capitolo viene proposto un inquadramento teorico-concettuale attraverso cui sono esaminate le definizioni dei concetti di narrazione d'impresa, creazione del contenuto narrativo (*content creation*) e cura del contenuto narrativo (*content curation*). Comprenderne il significato, le caratteristiche e i benefici che una loro implementazione può apportare alle organizzazioni complesse consente di imparare a gestire tali concetti in modo strategico ed efficace.

La seconda parte del capitolo si focalizzerà sul processo che consente di sviluppare narrazioni d'impresa attraverso la creazione e la cura del contenuto narrativo. Tale processo viene definito di content management e si basa su cinque fasi che verranno analizzate e descritte nel dettaglio.

L'ultima parte del capitolo, infine, verterà sulle competenze specifiche e abilità richieste al professionista di comunicazione e di relazioni pubbliche per costruire contenuti narrativi efficaci al fine di generare valore per la propria organizzazione. Casi studio, metodi e strumenti sono stati integrati all'interno del testo per migliorare la comprensibilità dei concetti esposti e fornire stimoli pratici da includere nella propria cassetta degli attrezzi.

6.1 Creazione e cura dei contenuti narrativi d'impresa

Le narrazioni (o i contenuti narrativi) d'impresa rappresentano oggi uno strumento competitivo per acquisire riconoscibilità presso i propri pubblici e ottenere legittimità a operare. I contenuti narrativi, se gestiti in modo strategico, consentono infatti all'impresa di distinguersi dai propri concorrenti chiarendo alcuni aspetti chiave quali: il modo in cui essa si percepisce e si propone ai propri pubblici; la capacità distintiva della sua missione e la coerenza dei suoi valori; la qualità dei suoi prodotti o servizi. Qualsiasi elemento che contraddistingue un'impresa (storia, valori, missione, ma anche prodotti, servizi, eventi, iniziative e persone) può essere trasformato dal professionista di comunicazione in un contenuto narrativo da declinare e diffondere attraverso il complesso sistema integrato dei media. Per poter avviare tale processo di trasformazione, il professionista deve comprendere meglio cosa si intende per contenuto narrativo e quali

sono le abilità specifiche richieste per creare tale contenuto (*content creation*) e/o curarne sostanza e forma (*content curation*). L'obiettivo di questo primo paragrafo è pertanto quello di esplorare questi concetti al fine di comprenderne le caratteristiche e identificare i vantaggi che la loro corretta gestione può portare alle organizzazioni.

6.1.1 Contenuti narrativi: verso una definizione di narrazione d'impresa

Definire che cosa sono le narrazioni d'impresa è utile per consentire al professionista di comunicazione di riconoscerle all'interno della propria organizzazione e di individuare gli elementi che possono supportare la creazione di una strategia di contenuto efficace.

Le narrazioni d'impresa, o contenuti narrativi, vengono definiti come “rappresentazioni testuali, visive, sonore, percettive, che un brand, un prodotto/servizio [...] possono creare per emozionare e relazionarsi meglio con un pubblico. [...]” (Fontana, 2016, p. 35). Il termine rappresentazione fa riferimento alla capacità che la narrazione ha di simulare e rappresentare la realtà rendendola immediatamente percepibile al pubblico destinatario. Attraverso le narrazioni d'impresa i professionisti di comunicazione costruiscono un universo narrativo in cui l'organizzazione, definita soggetto-autore, invita i soggetti-stakeholder a compiere un percorso finalizzato al raggiungimento di uno scopo.

Fontana (2013) descrive lo schema narrativo canonico come fattore di successo per la costruzione di una narrazione d'impresa efficace e composto da 9 elementi: *la presenza di un eroe*, il protagonista dell'azione; *la definizione di un'impresa da compiere*, la motivazione che spinge l'eroe a intraprendere il percorso delineato; *la sfida*, il punto debole che l'eroe deve superare; *l'avversario*, un elemento di opposizione che intralcia il raggiungimento dello scopo; *il conflitto/trauma*, che delinea una lotta, un contrasto da superare per mostrare il proprio valore; *il tesoro*, vale a dire il vantaggio da raggiungere; *gli oggetti magici e gli aiutanti* che possono aiutare l'eroe a compiere il suo percorso; e infine, *le nozze finali* in cui si celebra il compimento di un'impresa. Riconoscere lo schema narrativo canonico è utile per identificare e attribuire un ruolo a oggetti, eventi, situazioni e persone all'interno della strategia di creazione di un contenuto narrativo. Lo schema narrativo canonico può essere inoltre applicato alla creazione di molteplici contenuti narrativi tra cui, per esempio, la descrizione della missione dell'impresa; la promozione di un nuovo prodotto, servizio o iniziativa; la gestione di un evento critico.

Al di là del contenuto che si intende narrare, è indispensabile che l'organizzazione identifichi la *reason why*, il perché, della sua narrazione. A tale proposito si presuppone che l'impresa sia in grado di fornire risposte esaustive alle seguenti domande (Hagel, 2016): qual è la ragione del mio essere e del mio agire? Cosa intendo raggiungere attraverso un contenuto narrativo? Come e con chi dovrei connettermi per raggiungere il mio obiettivo?

Le motivazioni che possono spingere un'impresa a creare e curare una strategia di contenuto narrativo sono riconducibili a tre principali vantaggi che può trarre (Fontana, 2016; McDaniel, Malone, 2015; Hagel, 2016).

Il primo vantaggio è rappresentato dalla funzione di presidio rispetto al contesto narrativo in cui l'azienda opera. L'azienda può infatti modificare e migliorare la qualità della propria narrazione per entrare in contatto con i pubblici in modo distintivo, attrarre la loro attenzione in tempi brevi e superare i propri concorrenti nel connettersi con loro a livello informativo ed emozionale (Fontana, 2016). Per esempio, un'impresa che produce automobili può decidere di diffondere contenuti relativi alla sostenibilità dei materiali impiegati nella produzione. I termini e lo stile impiegati, lo stile narrativo utilizzato consentirà all'impresa di posizionarsi in modo distintivo rispetto ai concorrenti e di presidiare una tematica da essi trascurata oppure trattata con uno stile narrativo differente.

Il secondo vantaggio è dato dalla possibilità di migliorare la comprensibilità di alcuni concetti chiave per l'impresa. Attraverso la narrazione infatti l'azienda rende chiari e immediatamente riconoscibili i propri valori, le sfide affrontate, il passato che la caratterizza, ma anche la visione verso il futuro con effetti positivi in termini di reputazione aziendale (McDaniel, Malone, 2015).

Il terzo vantaggio è riconducibile al valore che la narrazione può generare è che viene definito con il termine di capitale narrativo d'impresa (Hagel, 2016; Fontana, 2016). Le narrazioni infatti consentono all'azienda di essere riconosciuta, ricordata e scelta dai pubblici. Esse consentono di sviluppare nel tempo asset narrativi che possono impattare lo sviluppo del network relazionale d'impresa e del suo sistema reputazionale, generando valore.

Gestire narrazioni d'impresa significa creare e curare contenuti che consentono all'organizzazione di acquisire valore economico, culturale, simbolico e sociale. La creazione e la cura di contenuti narrativi sono due attività distinte tra loro, come verrà spiegato nel dettaglio nel prossimo paragrafo.

6.1.2 Creare e curare i contenuti narrativi: content creation e content curation

Nel gergo professionale, creare e curare contenuti sono considerate sinonimi, attività interscambiabili. In realtà i due termini presuppongono l'attuazione di attività e l'utilizzo di strumenti diversi.

Il termine *content creation* è usato per indicare il processo di creazione di contenuti originali in forma scritta o visiva e di prodotti multimediali che possono essere condivisi attraverso media tradizionali e media digitali.

Soprattutto nel contesto online, il processo di creazione del contenuto consente di ottenere alcuni vantaggi (Task Marketing, 2018):

- Generazione di *Lead*. Il termine *Lead* viene usato per indicare un potenziale cliente che mostra un certo interesse nei confronti dell'organizzazione, dei suoi prodotti e servizi. Creare contenuto originale permette di aggiungere al contenuto stesso elementi narrativi e personalizzabili che possono facilitare la raccolta di informazioni sugli stakeholder (es. call to action, compilazione form).
- Maggiore visibilità online. Il contenuto originale è preferito dai motori di ricerca, quali per esempio Google, che attribuisce una maggiore visibilità a quei contenuti ottimizzati e creati dall'azienda (questo si traduce in un posizionamento più alto dell'organizzazione tra i risultati dei motori di ricerca).
- Aumento di credibilità e di leadership digitale attribuita all'organizzazione. Pubblicare contenuti originali e in linea con le aspettative degli stakeholder online permette di accrescere la credibilità dell'impresa e di posizionarla come leader tematico di riferimento nella mente degli stakeholder.

Nella fase di creazione del contenuto il professionista di comunicazione deve rispettare alcuni principi chiave: a) *pertinenza delle parole chiave in ottica SEO*; b) *creazione di cluster tematici per una migliore ideazione del contenuto*; c) *utilizzo integrato di tool diversi di content creation* (Perricone, 2018).

- a) *Pertinenza delle parole chiave in ottica SEO*. Per creare un contenuto narrativo efficace occorre mettersi nell'ottica dei propri pubblici e prevedere i loro comportamenti di ricerca: quali parole chiave utilizzano per cercare informazioni? Su quali argomenti o temi? La scelta delle parole chiave rappresenta un principio base di ottimizzazione del contenuto narrativo. Occorre infatti selezionare le parole chiave da includere nella narrazione che siano coerenti con le parole chiave cercate dai pubblici di riferimento. A questo proposito lo strumento cardine a disposizione del professionista è rappresentato da Google Trends (<https://trends.google.com>), che fornisce informazioni dettagliate sul livello di interesse manifestato dagli utenti online nei confronti di specifiche parole chiave scelte dal professionista, una localizzazione geografica e temporale di tale interesse e una classifica dei temi e delle domande di ricerca associate a specifiche parole chiave poste dagli utenti.

- b) *Creazione di cluster tematici per una migliore ideazione del contenuto.* Per ogni parola chiave identificata è possibile creare differenti cluster tematici, vale a dire prevedere argomenti di discussione a essa collegati che possono alimentare una strategia di contenuto. La creazione di cluster tematici è suggerita in una fase di brainstorming in cui il professionista imposta il piano di creazione del contenuto.
- c) *Utilizzo integrato di tool diversi.* Sulla base della scelta del formato (se testuale, grafico, video, sonoro) del contenuto da creare Internet mette a disposizione tool diversi. Nel caso di creazione di immagini e di contenuti grafici animati come le GIF, Canva (<https://www.canva.com>) e Giphy (<https://giphy.com>) sono gli strumenti più usati; Vidyard (<https://www.vidyard.com>) permette invece la creazione e la personalizzazione di video; Hemingway App (<http://www.hemingwayapp.com>) consente la creazione di un testo efficace dal punto di vista della scrittura, scelta dei termini e struttura; infine, Make My Persona (<https://www.hubspot.com/make-my-persona>) è uno strumento utile per identificare le content personas, ossia l'audience più appropriata per un certo tipo di contenuto.

Il processo di *content creation* si distingue da quello di *content curation*, termine con cui si fa riferimento al processo di gestione e di cura di un contenuto già esistente e pubblicato da terze parti. Nel caso della content curation, il compito dell'azienda è quello di personalizzare il contenuto già creato da soggetti diversi dall'organizzazione, allineandolo alle proprie modalità di comunicazione.

Anche l'attività di cura del contenuto consente all'organizzazione di acquisire alcuni benefici tra cui (Task Marketing, 2018):

- Rafforzamento delle relazioni con i propri pari (autori dei contenuti) e con la propria audience. La scelta di pubblicare un contenuto esterno è legata all'elevata qualità del contenuto stesso e questo impatta in modo positivo sul grado di soddisfazione degli stakeholder online. Un'azienda che riesce a identificare un contenuto di valore pubblicato da terzi ha aiutato i propri stakeholder a risparmiare tempo, energie e sforzi.
- Risparmio di tempo. L'attività di cura del contenuto è meno dispendiosa dell'attività di creazione originale del contenuto stesso. Si tratta di condividere un contenuto graficamente pronto senza apportare rilevanti modifiche.
- Acquisizione di maggiori informazioni sulla propria audience. L'attività di *content curation* può essere utile nella fase iniziale

di una strategia di contenuto online in cui l'organizzazione non conosce in modo approfondito gli interessi e i bisogni della propria audience digitale.

Anche per l'attività di *content curation* esistono dei principi di base che ne aumentano il livello di efficacia e che possono essere sintetizzati come segue: a) *l'opportunità di dare visibilità a contenuti di valore non conosciuti dai propri pubblici*; b) *la necessità di sostituire l'attività di sharing con l'attività di framing*; c) *la possibilità di valorizzare le fonti originali del contenuto*.

a) *L'opportunità di dare visibilità a contenuti di valore non conosciuti dai propri pubblici*. La tendenza attuale diffusa a livello professionale consiste nel promuovere un contenuto pubblicato da fonti terze che siano note e conosciute al pubblico. Il compito del professionista di comunicazione è in realtà quello di identificare possibili nuovi fonti non note al pubblico destinatario per poter fornire loro un contenuto nuovo, di valore e differente dal contenuto a cui sono abituati seppur rispecchi e incontri i loro gusti e interessi. La ricerca di fonti alternative è un'attività che prevede un forte investimento iniziale ma che può fornire elementi per differenziarsi dai propri concorrenti. Per farlo, il professionista di comunicazione può usufruire di alcuni servizi messi a disposizione dalla rete, come per esempio l'RSS feed. In questo caso si tratta per il professionista di abbonarsi gratuitamente a pagine web e contenuti che è possibile collezionare attraverso l'uso di piattaforme che fungono da aggregatori di contenuti in modo da poter essere aggiornati ogni qualvolta viene effettuata una nuova pubblicazione o modificata una pagina web. A tale proposito utili strumenti possono essere Feedly (<https://feedly.com>) o Newsblur (<https://www.newsblur.com>) che permettono di aggregare in un unico spazio contenuti tematici di interesse.

b) *La necessità di sostituire l'attività di sharing con l'attività di framing*. Nel caso di *content curation*, l'errore più comune compiuto dal professionista è quello di condividere (*sharing*) il contenuto pubblicato da terze parti senza alcuna personalizzazione. Sarebbe invece consigliabile personalizzare il contenuto attraverso la creazione di un frame, di una cornice interpretativa che possa offrire al pubblico un punto di vista differente (*framing*) attraverso cui analizzare il contenuto proposto. La cornice può contenere molteplici elementi tra cui: la scelta di un titolo che sintetizzi il valore aggiunto del contenuto per il proprio pubblico; una call to action, un invito all'azione nel caso in cui l'obiettivo sia quello di coinvolgere gli utenti; collegamenti con interessi e bisogni del pubblico attraverso riferimenti espliciti a temi che non sono trattati nel contenuto proposto ma che possono essere evocati.

c) *La possibilità di valorizzare le fonti originali del contenuto.* L'attività di *content curation* permette di coltivare relazioni positive non solo con i pubblici destinatari ma anche con gli autori dei contenuti. Il professionista che si occupa di curare un contenuto pubblicato da terzi si pone come obiettivo non quello di sottrarre traffico e visibilità al contenuto originale ma di stimolarlo e spingerlo. Questo permette al professionista di acquisire credibilità e autorevolezza nei confronti di tutti i soggetti coinvolti nel processo di cura del contenuto narrativo. Tale principio può essere applicato attraverso la pubblicazione del link e della fonte originale del contenuto.

CASO

Case study Content Curation: l'esperienza di Adobe

Adobe, azienda internazionale specializzata nello sviluppo di software, si è posta come obiettivo l'identificazione di *client prospect* e l'acquisizione di *lead* attraverso una strategia duplice di *content creation* e *curation*. Al fine di attrarre l'attenzione di una specifica figura professionale (il direttore marketing) l'azienda ha deciso di realizzare una piattaforma digitale, www.cmo.com, in cui pubblicare contenuti e articoli focalizzati su quattro categorie tematiche: customer experience, il futuro del lavoro, le tecnologie emergenti e i trend attuali del marketing digitale. I contenuti pubblicati sono tratti prevalentemente da ricerche, report, news pubblicati su fonti terze. La strategia di content curation dell'azienda si basa sull'applicazione di tre principi chiave:

- *Il confezionamento dell'articolo e la sua personalizzazione.* Ciascun articolo è personalizzato e confezionato sulla base delle esigenze e bisogni del pubblico ideale destinatario. L'azienda applica il concetto di framing contestualizzando il contenuto dell'articolo pubblicato da terze parti e aggiungendo una prospettiva organizzativa.
- *La presenza di una firma visibile e di un soggetto editore responsabile dell'articolo.* Sebbene i contenuti dell'articolo siano tratti infatti da report, trend pubblicati da terze parti è presente a inizio articolo identità visibile dell'editore, dipendente Adobe. La presenza di una persona reale, resa esplicita e identificata come autore del contenuto, conferisce maggiore credibilità e autorevolezza al contenuto esposto.
- *La condivisione della fonte dei contenuti.* Gli articoli che prevedono l'inserimento di informazioni pubblicate da terze parti presentano dei link che rimandano direttamente al contenuto originale. La presenza di queste call to action esplicite valorizzano il contenuto e rafforzano la relazione tra azienda e autori esterni.

In un piano ideale di comunicazione che preveda l'utilizzo di più piattaforme e canali integrati il consiglio è quello di mantenere equilibrato il rapporto tra contenuto originale (*content creation*) e

contenuto condiviso (*content curation*), destinando il 60% alla creazione di contenuto e il restante 40% alla cura di contenuti già pubblicati da terzi.

Il professionista che vuole creare contenuto di valore per la propria organizzazione deve comprendere in che modo sviluppare a livello operativo una narrazione d'impresa, creare e curare il contenuto narrativo. A tal fine il paragrafo che segue esplora il modello di *Content Management*, che può essere definito come l'insieme di processi e strumenti che supporta lo sviluppo strategico, la gestione e la distribuzione di narrazioni e contenuti narrativi d'impresa attraverso i mezzi di comunicazione offline e online (McKeever, 2003).

6.2 Il modello di Content Management per la creazione di valore attraverso le narrazioni d'impresa

Creare e curare narrazioni (o contenuti narrativi) di impresa richiede l'applicazione di un modello strategico che è possibile definire come Content Management, caratterizzato da 5 fasi principali: 1) Audit e Ricerca del contesto narrativo d'impresa; 2) Definizione delle strategie di *content creation e curation*; 3) Ideazione e progettazione operativa del contenuto; 4) Promozione integrata del contenuto narrativo; 5) Valutazione e misurazione dei risultati narrativi (figura 6.1).

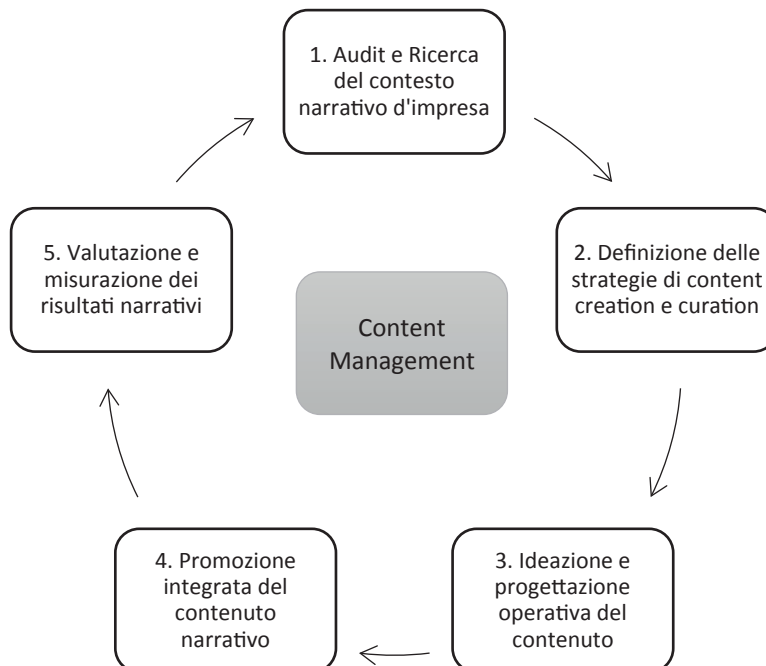


Figura 6.1
Il modello di Content Management.
Fonte: elaborazione propria, 2020)

La prima fase, *di audit e ricerca del contesto narrativo d'impresa*, consiste nella realizzazione di un'attività di ascolto strategico interno ed esterno che mira ad analizzare il contesto narrativo in cui opera l'impresa. L'intento in questa fase è quello di raccogliere informazioni essenziali sulle modalità narrative dell'impresa e dei suoi concorrenti; sulle narrazioni prodotte dai pubblici; sui possibili contenuti che l'organizzazione può usare per creare o modificare il proprio valore percepito. L'attività di audit e di ricerca si basa su alcune iniziative specifiche quali: la creazione di un inventario di potenziali contenuti a disposizione dell'organizzazione; l'analisi del pubblico e dei comportamenti comunicativi nei confronti delle narrazioni dell'impresa e dei suoi concorrenti; la selezione di possibili fonti interne ed esterne.

La seconda fase, *di definizione delle strategie di content creation e curation*, prevede la messa a punto degli obiettivi e delle strategie di creazione e di cura di contenuto di valore. Gli obiettivi di una strategia di contenuto devono essere allineati con gli obiettivi di comunicazione e in generale con gli obiettivi di business dell'impresa ed essere espressi in modo chiaro, dal momento che la loro definizione influenza la scelta delle strategie più adatte. Le strategie di content creation e content curation possono essere finalizzate a generare informazione, sviluppare coinvolgimento o influenzare una determinata azione nel pubblico destinatario.

La terza fase, *di ideazione e progettazione operativa del contenuto*, si basa sulla creazione effettiva del contenuto e sulla scelta dell'editing e del formato più adatto per distribuirlo. Tra le attività principali comprese in questa fase sono di cruciale rilevanza la definizione dei diversi tipi di contenuto a disposizione dell'organizzazione e la costruzione della brand voice dell'organizzazione.

La quarta fase, *di promozione integrata del contenuto narrativo*, consiste nella selezione delle tattiche per promuovere e condividere il contenuto progettato. A tal fine occorre impostare il piano editoriale e selezionare gli strumenti e le tattiche di comunicazione integrata.

La quinta e ultima fase, *di valutazione e misurazione dei risultati narrativi*, consiste nella valutazione dei risultati principali delle performance ottenute dal contenuto proposto. I dati e le valutazioni emerse da questa fase alimenteranno in un ciclo continuo la fase di *audit e di ricerca del contesto narrativo d'impresa*, al fine di modificare e migliorare l'intero processo di content management.

6.2.1 La fase di audit e ricerca del contesto narrativo d'impresa

Nel processo di creazione e di gestione del contenuto di un'impresa sono cruciali l'identificazione di temi di interesse, l'individuazione di materiali e di fonti da inserire all'interno di una strategia di contenuto, che possano consentire all'organizzazione di differenziarsi rispetto ai

propri concorrenti. La prima fase di *audit e ricerca del contesto narrativo d'impresa*, pertanto, consiste nell'attivazione di iniziative di ascolto che permettano all'azienda di ottenere tre principali benefici: costruire un inventario di potenziali contenuti; identificare le fonti interne ed esterne che possono essere utilizzate per mantenere e alimentare nel tempo la propria strategia di contenuto; conoscere il contesto di competizione narrativa in cui l'organizzazione è immersa e i comportamenti comunicativi degli stakeholder di riferimento.

A tale proposito, l'attività principale che viene svolta dal professionista di comunicazione in questa fase è l'ascolto strategico, che può essere implementato per sviluppare conoscenza e comprensione riguardo gli interessi e le esigenze degli stakeholder e per stimolare la costruzione di un significato condiviso (Tate et al., 2005).

Nell'ambito della letteratura di comunicazione e di relazioni pubbliche, è possibile identificare diversi tipi di ascolto strategico che un professionista può mettere in atto e che presuppongono differenti obiettivi, tipi di dati da raccogliere e strumenti da utilizzare (Bartholomew, 2012). Come rappresentato nella figura 6.2. che segue il professionista di comunicazione ha a disposizione cinque tipi di ascolto.



Figura 6.2

I cinque tipi di ascolto a supporto della creazione di una strategia di contenuto.

Fonte; Bartholomew, 2012)

Il primo ascolto è di tipo reattivo, basato su un atteggiamento passivo da parte dell'azienda e del comunicatore e il cui obiettivo è quello di ricevere aggiornamenti periodici sullo stato di salute dell'organizzazione, dei suoi prodotti e dei suoi servizi. I dati sono raccolti attraverso strumenti gratuiti (es. Google Alert, Talkwalker Alert) e sono caratterizzati da una forma aggregata e strutturata.

Il secondo tipo di ascolto è il monitoraggio dell'ambiente interno dell'azienda. Questo tipo di ascolto presuppone un atteggiamento meno passivo da parte dell'organizzazione che deve impostare un'attività di analisi e di osservazione dei principali canali di comunicazione utilizzati sia offline sia online. Nel caso dell'ambiente digitale, l'attenzione viene rivolta per esempio alla sezione "insights & analytics" degli account social dell'azienda. L'intento in questo caso è quello di monitorare tali canali al fine di identificare eventuali notizie negative, segnali d'allarme all'interno delle menzioni pubblicate dai propri utenti di riferimento. Gli strumenti utilizzati sono ancora per la maggior parte gratuiti (es. Fanpage Karma, Followerwonk, Foller.me, Ninjalitics, Voxinfluencer) e i tipi di dati ancora in forma aggregata e strutturata.

Il terzo tipo di ascolto è definito social perché presuppone una maggiore apertura all'ambiente esterno e un atteggiamento attivo da parte dell'azienda. Questo terzo tipo di ascolto è quello maggiormente utilizzato dalle imprese e consiste nel raccogliere informazioni e dati riguardanti l'organizzazione, il brand e i prodotti oppure i servizi che sono stati pubblicati su canali che non sono di proprietà dell'impresa (es. conversazioni in rete). Gli obiettivi possono essere molteplici: raccogliere informazioni utili in merito per esempio alla quota di conversazioni e di menzioni che riguardano l'organizzazione rispetto ai principali concorrenti; tenere sotto controllo specifici topic e issue che sono rilevanti per l'organizzazione; analizzare il sentiment e le opinioni degli utenti. Gli strumenti utilizzati per questo tipo di ascolto sono strumenti definiti freemium, ossia che prevedono una parte gratuita e una parte a pagamento per l'utilizzo di servizi e soluzioni più avanzate (es. Buzzsumo, SocialBakers, BlogmeterSuite).

Il quarto tipo di ascolto viene definito di ascolto strategico, perché richiede la definizione preventiva di un obiettivo strategico che possa guidare in modo preciso la raccolta e l'analisi dei dati. È possibile per esempio attivare in questo caso una strategia di ascolto finalizzata ad analizzare le conversazioni degli stakeholder che si trovano in una fase particolare del processo di acquisto; a identificare e costruire relazioni con gli influencer chiave, o ancora a valutare le reazioni degli stakeholder dopo il lancio di un nuovo prodotto o servizio. In questo caso l'obiettivo della strategia di ascolto deve essere definito con molta precisione e gli strumenti iniziano a essere sempre più complessi (es. Talkwalker; SproutSocial; Brandwatch; AgoraPulse).

L'ultimo tipo di ascolto, social intelligence, è il più evoluto e il meno diffuso tra le organizzazioni e si caratterizza per tre aspetti: a) l'azionabilità dei risultati, vale a dire la possibilità di tradurre in azioni i dati raccolti; b) la necessità di strutturare una complessa architettura di ascolto che prenda in considerazione e integri fonti diverse tra cui i social media, i sistemi di customer relationship management, le carte fedeltà, l'accesso ai siti web, le indagini di customer satisfaction, e così via; c) la condivisione e collaborazione tra diverse funzioni aziendali che devono necessariamente cooperare per attribuire senso ai dati raccolti. I dati in questo caso appaiono più destrutturati e le informazioni raccolte devono essere tradotte in insight strategici pronti ad alimentare e nutrire i processi decisionali dell'impresa. Gli strumenti utilizzati sono prevalentemente a pagamento (es. SurveyMonkey; SAP; Brand24; Crimson Hexagon).

Tale complesso processo di ascolto permette all'azienda di mappare le fonti interne ed esterne per la produzione e identificazione di contenuti di valore. Nel primo caso l'azienda si focalizza sulle fonti interne e sulle informazioni già a sua disposizione. Può infatti basarsi sull'analisi della propria storia, dei valori, e della missione e può trarre spunto dai contenuti pubblicati sul sito web e sugli account social. Può inoltre basarsi sulle

attività svolte dalla Direzione Comunicazione e da altre funzioni che possono generare contenuti di valore (Cohen, 2016). Laddove tuttavia si riscontrino difficoltà nell'identificazione di fonti interne e di materiale di proprietà dell'azienda, il comunicatore può usufruire di fonti esterne, ossia fare riferimento a contenuti pubblicati da terze parti, purchè mantengano un livello di coerenza e di allineamento con l'identità dell'impresa. Esistono a questo riguardo, possibili strumenti, piattaforme e media che mettono a disposizione del professionista e dell'azienda idee e contenuti da declinare e condividere attraverso i propri canali di comunicazione (ContentMarketingInstitute, 2020).

La tabella 6.1. sintetizza i principali strumenti utilizzati dalle aziende per la ricerca e raccolta di contenuti pubblicati da terze parti.

Strumenti per la selezione e gestione delle fonti esterne	Descrizione	Link di riferimento
Feedly	Piattaforma che permette di raccogliere contenuti tematici sulla base dell'interesse dell'azienda	https://feedly.com/
Zest	Software che è possibile aggiungere come tab al browser per la raccolta di contenuti di qualità (giudicati dall'utente) suddivisi per temi	https://zest.is/
Sparktoro Trending	Piattaforma che raccoglie gli articoli più condivisi su Twitter	https://sparktoro.com/trending
Buzzsumo	Estensione di Chrome che raccoglie i contenuti pubblicati sul web che hanno ottenuto un più alto numero di condivisioni.	https://buzzsumo.com/
Instapaper	Applicazione per il salvataggio delle pagine web di interesse sui dispositivi mobili (per una lettura in un secondo momento)	http://instapaper.com
Pocket	Applicazione per la gestione di un elenco di lettura e di articoli e video da Internet	https://getpocket.com

Tabella 6.1

Strumenti a supporto dell'analisi di fonti esterne.

Fonte: elaborazione personale, 2020)

Strumenti per la ricerca e analisi

Prima di arrivare alla fase vera e propria di creazione e cura dei contenuti, in una strategia di comunicazione è necessario identificare degli insight riguardo i gusti, i comportamenti e le tendenze del pubblico di riferimento.

I seguenti strumenti possono arricchire la cassetta degli attrezzi dei professionisti di comunicazione.

- Google Analytics, lanciato nel 2005, è uno servizio di web analytics offerto gratuitamente da Google, che permette l'analisi statistica dei visitatori di uno spazio virtuale. È un servizio che consente alle imprese di conoscere i propri clienti fornendo un quadro completo riguardo le visite del sito web aziendale. Questo strumento consente quindi di ottenere delle informazioni utili a migliorare il rendimento dei contenuti pubblicati in una determinata pagina.
- Woopra è uno strumento che nasce nel 2012 a San Francisco da un'idea di due ingegneri statunitensi. Attraverso azioni data-driven, Woopra permette alle imprese di conoscere l'intero percorso del cliente, ottimizzando di conseguenza i contenuti dei singoli touchpoint.
- Hotjar è uno strumento che ha l'obiettivo di aiutare le imprese a comprendere ciò che gli utenti desiderano e ciò di cui si preoccupano attraverso una rappresentazione visiva dei clic dei visitatori. Sapere quali sono gli elementi più cliccati dagli utenti, tracciare il loro comportamento all'interno del sito web, i movimenti del mouse e i clic possono rivelarsi dei fattori chiave nella scelta dei contenuti da pubblicare.

6.2.2 La fase di definizione delle strategie di content creation e curation

La seconda fase di definizione delle strategie di *content creation e curation* prevede la definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere e, di riflesso, delle strategie che è possibile seguire.

A livello generale un strategia di contenuto, sia che essa preveda la creazione o la cura del contenuto, prevede il raggiungimento di tre macro-obiettivi: informare i propri stakeholder in merito alle potenziali novità e iniziative che riguardano l'organizzazione, i suoi prodotti e servizi; intrattenere e coinvolgere emotivamente i propri stakeholder attorno a una specifica tematica di interesse per l'organizzazione; stimolare un'azione concreta che possa riguardare l'acquisto di un prodotto e un servizio, l'iscrizione a un evento, il click a un determinato link.

Una volta definiti gli obiettivi, in questa seconda fase, si delineano le principali strategie di creazione e cura del contenuto. A tale proposito uno degli approcci maggiormente utilizzati dai professionisti di comunicazione si basa sulla comprensione e applicazione del cosiddetto customer journey, definito come un processo dinamico e iterativo che sintetizza le fasi vissute dal cliente durante il suo percorso di conoscenza dell'organizzazione e di acquisto dei suoi prodotti e servizi (Lemon, Verhoef, 2016).

Come raffigurato nella figura 6.3. infatti l'utente percorre diverse fasi: *Awareness*, in cui sviluppa conoscenza dell'organizzazione, del prodotto e del servizio; *Consideration*, in cui valuta la qualità del prodotto e del servizio e lo paragona con quelli offerti dai principali concorrenti; *Purchase*, in cui effettua il processo di acquisto vero e proprio; *Service*,

in cui rafforza la relazione con l'organizzazione grazie anche al sistema di assistenza di cui può usufruire durante l'esperienza di consumo del prodotto e/o del servizio; infine, *Loyalty*, in cui il cliente diventa fedele e si trasforma in un vero e proprio ambasciatore e promotore dell'organizzazione.

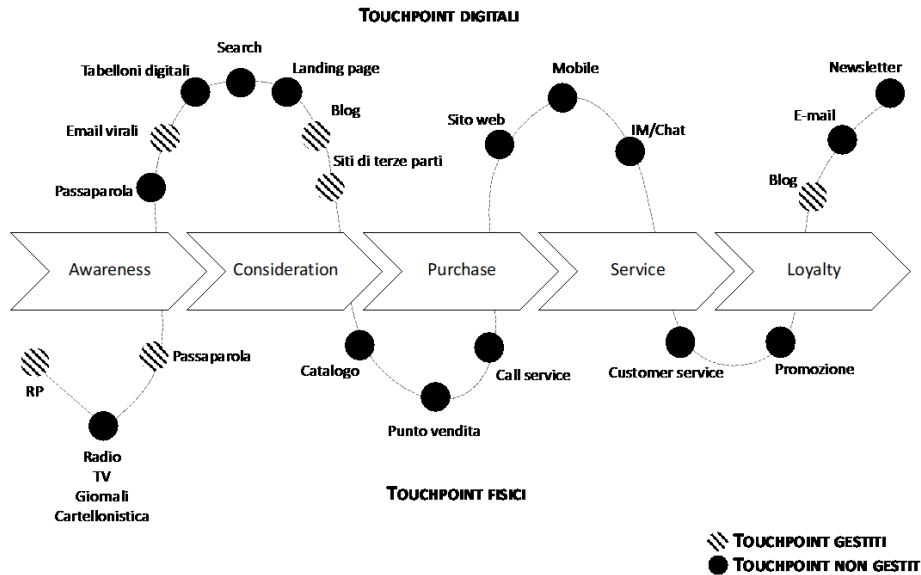


Figura 6.3
Customer journey integrato.

La figura 6.3. sintetizza non solo le fasi del customer journey, ma anche i touchpoint (punti di contatto tra organizzazione e stakeholder/cliente) attraverso cui vengono raccolte e distribuite le informazioni e che si distinguono in touchpoint digitali e fisici.

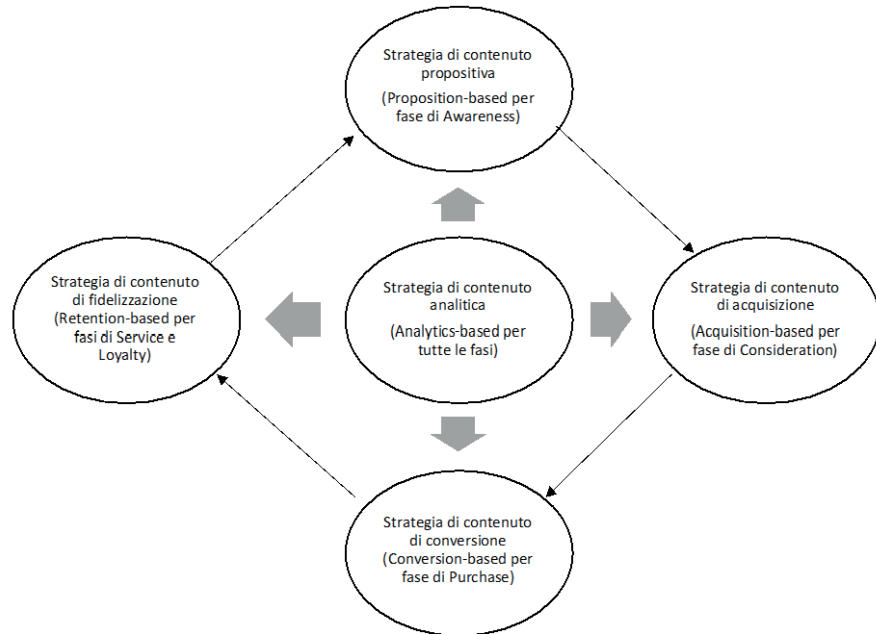
Alcuni di questi sono gestiti dall'organizzazione (es. cartellonistica, informazione su tv, radio; pubblicità online, sito web, mobile), altri invece non sono soggetti a controllo diretto dell'organizzazione (es. e-mail virali, blog, passaparola, siti di terze parti etc.).

La presenza di molteplici touchpoint ha reso più complessa la gestione del customer journey da parte delle organizzazioni. In ciascuna fase del percorso compiuto dal pubblico di riferimento cambiano infatti i punti di contatto, gli interessi, le informazioni ricercate, i bisogni e pertanto le modalità di interazione. Questo implica per l'azienda l'obbligo di prevedere l'utilizzo di strategie di contenuto (creazione e/o cura) diverse in base alla fase del customer journey in cui il pubblico si trova al fine di poter attrarre la loro attenzione ed essere riconosciute rispetto ai concorrenti.

A questo proposito è possibile identificare cinque macro-strategie di contenuto che l'organizzazione può mettere in atto nelle diverse fasi del customer journey (figura 6.4)

Figura 6.4

Strategie di creazione e cura del contenuto basate sul Customer Journey integrato.



La strategia di contenuto definita *propositiva* (o *proposition-based*) è utile nella fase iniziale del customer journey (fase di *awareness*), in cui l'organizzazione deve fornire ai propri pubblici una ragione e una motivazione di scelta. Deve ossia spiegare loro perché dovrebbero scegliere i suoi prodotti e i suoi servizi a discapito dei concorrenti. In termini di contenuto in questa fase occorre stabilire un elemento di differenziazione e fornire agli stakeholder una ragione e un motivo valido per effettuare la propria scelta e manifestare la propria preferenza (es. prezzi più bassi, prodotti di qualità superiore; assistenza e vicinanza dell'organizzazione etc.).

L'azienda può a tale proposito utilizzare due approcci: un approccio emozionale oppure un approccio razionale. Nel primo caso, i contenuti pubblicati sono contenuti che stimolano ispirazione, che suscitano sensazioni ed emozioni negli stakeholder (es. video ispirazionali pubblicati dall'azienda sui social media; frasi motivazionali condivise attraverso i principali canali di comunicazione). Nel secondo caso i contenuti pubblicati fanno riferimento a dati oggettivi e forniscono insight e stimoli riconoscibili come utili e funzionali dagli stakeholder (es. guide pratiche; consigli e suggerimenti condivisi online; possibilità di partecipare a webinar informativi).

La strategia di contenuto di *acquisizione* (o *acquisition-based*) si basa sulla raccolta di *Client Prospect* e sulla generazione di *Lead*, vale a dire sul processo di attrazione e conversione di potenziali clienti che hanno manifestato un certo livello di interesse nei confronti dei prodotti e dei servizi offerti dall'organizzazione. Questa strategia è utile nella fase di *consideration* del customer journey in cui il cliente sceglie effettivamente l'azienda rispetto ai concorrenti. Ciò che caratterizza questa strategia di contenuto è la

presenza costante di due elementi: una call to action, che mira a stimolare un'azione da parte dei pubblici interessati; un benefit chiaro e immediato per coloro che compiono l'azione e che si può tradurre nella condivisione da parte dell'organizzazione di maggiori informazioni, dettagli, risorse.

La strategia di contenuto di *conversione* (o *conversion-based*) invece mira a trasformare i potenziali Prospect e Lead in clienti effettivi e, per questa ragione, è utile nella fase di *purchase* del customer journey. Questa strategia si basa prevalentemente sull'utilizzo di contenuti che mirano a persuadere e a rendere il processo di acquisto il più semplice e veloce possibile per i pubblici destinatari. Un esempio è rappresentato dalle campagne promozionali realizzate tramite social media finalizzate alla vendita di un prodotto o di un servizio. Tali campagne sono caratterizzate dalla presenza di due elementi chiave: l'utilizzo di hashtag che possano rendere il messaggio immediatamente fruibile e visibile nel flusso di conversazioni riconducibili all'azienda, al prodotto, al brand o al servizio; la presenza di link diretti a sezioni web dedicate alla vendita online o a sistemi di e-commerce.

La strategia di contenuto di *fidelizzazione* (o *retention-based*) si propone di supportare l'organizzazione nel ridurre il tasso di abbandono dei clienti e degli stakeholder cercando di migliorare il livello di fiducia e ottenere una maggiore fedeltà (fasi di *service* e *loyalty*). A tale proposito i contenuti che caratterizzano questa strategia riguardano la creazione di vere e proprie community, la produzione di materiali che possano supportare l'attività dei gruppi di discussione e la gestione di meccanismi collaborativi che caratterizzano alcuni spazi offline e online, come per esempio le community, a cui partecipano pubblici accomunati da medesimi interessi e passioni verso l'organizzazione, i suoi prodotti e servizi.

L'ultima strategia, definita di contenuto *analitica* (o *Analytics-based*), si basa su un'attività di monitoraggio e di ascolto ed è impiegata per sviluppare conoscenza riguardo ai clienti, concorrenti, stakeholder e pubblici. Proprio per la natura dei dati raccolti questa strategia può essere funzionale e utile a tutte le fasi del customer journey, in quanto fornisce all'organizzazione dati rilevanti riguardanti i comportamenti comunicativi dei pubblici in tempo reale. I contenuti utilizzati dall'azienda che possono supportare tale strategia si basano sulla realizzazione di survey e sondaggi da distribuire attraverso i canali digitali.

Dall'analisi delle strategie di contenuto che l'azienda può adottare sulla base del processo di customer journey è possibile mettere in evidenza i diversi ruoli che il contenuto può svolgere. La fase di awareness presuppone un contenuto che sia in grado di connettere emozionalmente oppure razionalmente, che crei conoscenza del prodotto e del servizio e che incoraggi l'attività di ricerca da parte dello stakeholder. La fase di *consideration* richiede invece un contenuto che trasmetta immediatamente le caratteristiche del prodotto, che sia utile e specifico e che stimoli la richiesta di informazioni da parte del potenziale cliente. La fase di *purchase* è caratterizzata da un contenuto che promuove, crea urgenza, offre un certo valore e rassicura in merito a

potenziali dubbi che possono sorgere. Infine, le fasi di *service* e di *loyalty* presuppongono un contenuto che offra supporto e incentivi, che incoraggi il feedback e che garantisca servizi esclusivi di condivisione di informazioni.

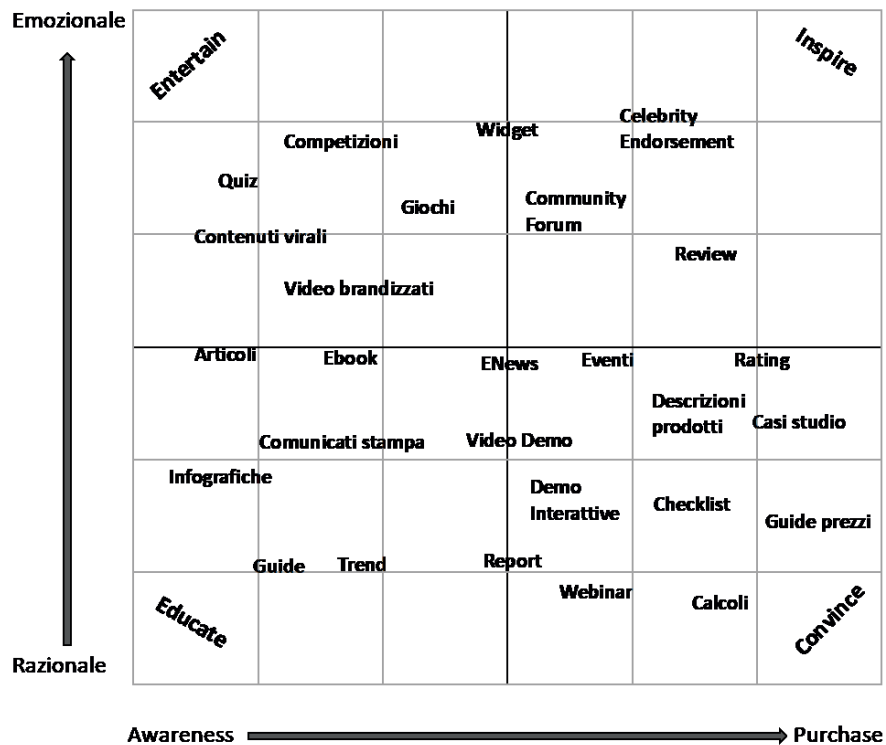
6.2.3 La fase di ideazione e progettazione operativa di contenuto

Sia in caso di *content creation* sia di *content curation*, nella fase di ideazione e progettazione operativa è necessario svolgere due attività: definire con precisione i contenuti che l'organizzazione può distribuire e identificare la corporate voice che si intende utilizzare per la promozione dei contenuti selezionati.

L'identificazione dei contenuti è legata al processo di customer journey descritto in precedenza. A seconda infatti della fase in cui si trova lo stakeholder/cliente sarà possibile creare o individuare un contenuto più efficace di altri. A tale riguardo, uno strumento utile per il professionista di comunicazione è rappresentato dalla content matrix, una matrice di contenuto che sintetizza i contenuti più efficaci sulla base di due variabili: il customer journey (dalla fase di *awareness* alla fase di *purchase*) rappresenta la prima variabile posizionata sull'asse delle ascisse; l'approccio che l'azienda intende adottare nel definire i formati dei contenuti (emozionale vs razionale) è la seconda variabile posizionata sull'asse delle ordinate.

Figura 6.5

Content Matrix: tipo di contenuti sulla base del customer journey e dell'approccio.
Fonte: *First 10 & Smart Insights, 2015*)



Come mostrato in figura 6.5, dall'incrocio delle due variabili si delineano quattro aree/quadranti che includono quattro diverse classificazioni di contenuti. Nel caso in cui gli stakeholder si trovino nella fase di *Awareness* e l'azienda decida di utilizzare un approccio emozionale che abbia come finalità l'intrattenimento (*Entertain*), sono consigliati i seguenti contenuti: elementi virali, quiz, competizioni, giochi, video brandizzati. Nel caso in cui invece l'azienda intenda utilizzare un approccio razionale al fine di educare (*Educate*) sono consigliati contenuti quali: articoli, ebook, comunicati stampa, report di trend, guide, infografiche.

Spostandosi lungo l'asse orizzontale verso la fase di *Purchase* è possibile identificare i seguenti contenuti legati a un approccio emozionale che intende fornire ispirazione (*Inspire*): review, post sui forum, testimonianza da parte di celebrità. Nel caso in cui invece l'approccio sia più razionale e orientato a convincere (*Convince*) i contenuti includono: una sintesi delle caratteristiche dei prodotti, casi studio, liste elenco, webinar, fogli di calcolo, demo interattive, guide relative ai prezzi.

Una volta identificato il tipo di contenuto più adatto per la strategia di content management, la seconda attività da svolgere riguarda la definizione della corporate voice che l'azienda può adottare per declinare i contenuti attraverso i diversi media.

Il concetto di corporate voice che si traduce in italiano con il termine di voce dell'impresa, è legato al modo in cui l'azienda si rivolge, si presenta e parla ai propri pubblici interni ed esterni e riflette i tratti della personalità dell'organizzazione, ossia riflette i possibili tratti umani che si potrebbero associare a un'impresa se questa venisse considerata al pari di una persona.

Il concetto di corporate voice è legato infatti a quello di corporate character (o personalità dell'organizzazione), che definisce il modo in cui gli stakeholder distinguono un'impresa sulla base di cinque caratteristiche umane: competenza, piacevolezza, innovazione, stile e livello di aggressività (Davies et al., 2003).

Il professionista di comunicazione deve definire prima di avviare qualsiasi strategia di contenuto qual è la personalità dell'azienda e di conseguenza qual è la sua voce. La corporate voice deve essere consistente, coerente con i valori, la missione e l'identità dell'azienda e una volta definita non è possibile, né consigliabile modificarla.

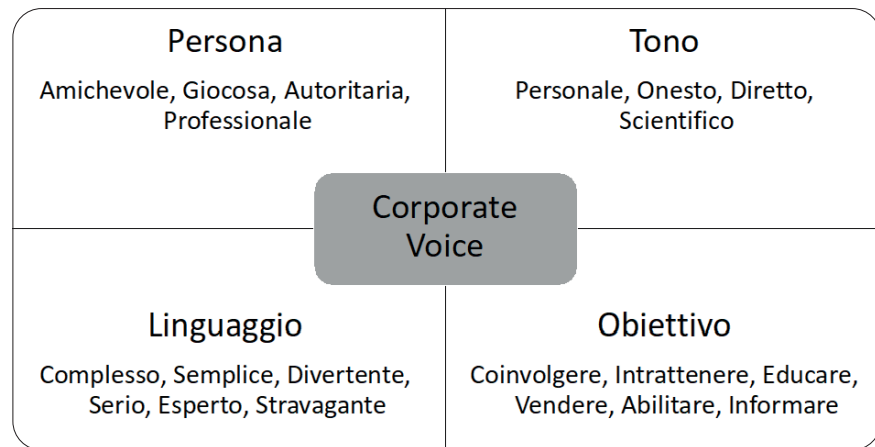
Nell'ambito del processo di *Content Management*, una definizione chiara e precisa della corporate voice permette di raggiungere alcuni benefici: definire in modo chiaro il posizionamento dell'organizzazione nella mente degli stakeholder; aumentare il livello di riconoscibilità dell'organizzazione; aumentare il livello di credibilità e di fiducia da parte degli stakeholder; influenzare le scelte e i comportamenti comunicativi

degli stakeholder che possono talvolta identificarsi con la personalità e con il tono dell'organizzazione (Chiorboli, 2017).

Per definire in modo corretto la corporate voice l'organizzazione e il professionista di comunicazione devono porsi alcune domande e chiarire la posizione dell'azienda in merito a: obiettivo della strategia di contenuto (es. informare, coinvolgere, attivare); identificazione dei propri stakeholder di riferimento in termini di caratteristiche caratteriali e valoriali; definizione del linguaggio da utilizzare e infine definizione del tono di voce, come mostrato in figura 6.6.

Figura 6.6

Elementi che definiscono la corporate voice.
Fonte: Lee, 2014

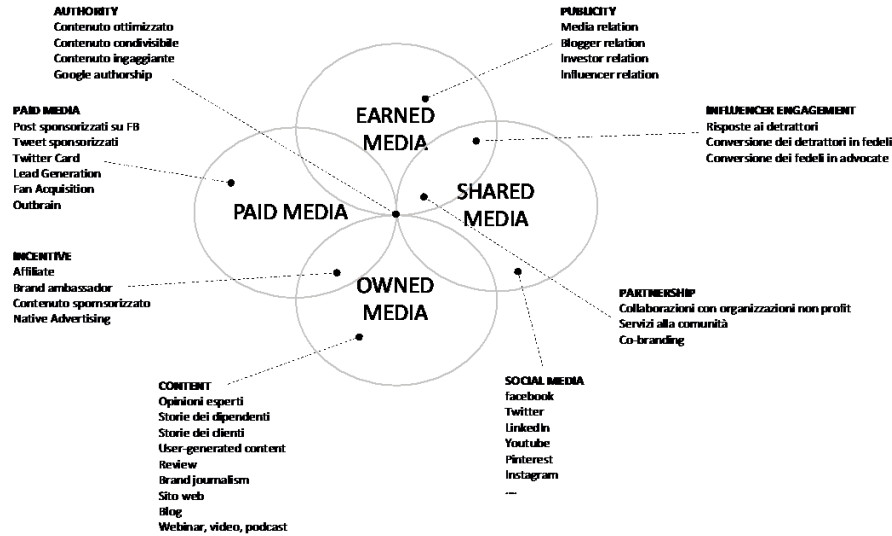


Tra gli elementi che compongono la corporate voice, maggiore attenzione deve essere posta alla definizione del tono di voce, che può variare e può essere declinato sulla base delle caratteristiche dello strumento di comunicazione che l'organizzazione usa per rivolgersi ai propri pubblici di riferimento. Il tono di voce si può definire infatti come l'inflessione che viene attribuita alla voce dell'impresa e racchiude l'insieme di azioni che servono a declinare il contenuto, e attribuendo una specifica forma e una cornice ai diversi messaggi pubblicati attraverso le possibili tattiche che verranno presentate nel paragrafo che segue.

6.2.4 La promozione integrata del contenuto narrativo

La fase di promozione prevede la distribuzione del contenuto narrativo attraverso la scelta delle tattiche di comunicazione integrata e la definizione di un preciso piano editoriale.

In merito alle tattiche da utilizzare, il PESO model rappresenta lo strumento più utilizzato dai professionisti di comunicazione. PESO è un acronimo attraverso cui è possibile segmentare i canali di comunicazione a disposizione del professionista in quattro categorie come mostrato nella figura 6.7: *Paid, Earned, Shared, Owned media* (Dietrich, Sucks, 2014).

**Figura 6.7**

PESO model per la promozione del contenuto narrativo.
 Fonte: Dietrich, Sucks, 2014.

La categoria *Paid* fa riferimento ai media per cui è previsto un corrispettivo pagamento in denaro. Fanno parte di questa categoria i contenuti oggetto di sponsorizzazione e pubblicità, quali per esempio i post sponsorizzati, la native advertising, l'acquisizione di fan e Lead.

La categoria *Earned* fa riferimento ai contenuti pubblicati da terze parti che consentono all'azienda di ottenere visibilità senza alcun corrispettivo in denaro. Fanno parte di questa categoria i contenuti che caratterizzano le relazioni con i media tradizionali e digitali e il coinvolgimento diretto degli influencer.

La categoria *Shared* include i media che amplificano il contenuto dell'organizzazione attraverso un processo di condivisione. Rientrano in questa categoria i social media e le partnership.

Infine, la categoria *Owned* aggrega gli strumenti di proprietà dell'azienda, quali per esempio il sito web, il blog, la newsletter, video e podcast.

La scelta di una determinata categoria presuppone alcuni aspetti positivi e alcuni negativi che il professionista di comunicazione deve considerare. La categoria *Paid*, per esempio, è caratterizzata da un elevato livello di scalabilità e affidabilità e al tempo stesso permette di raggiungere gli stakeholder identificati in tempi brevi. Di contro, tale categoria non gode della fiducia degli stakeholder, risulta essere molto costosa ed effimera dal momento che una volta concluso l'investimento in denaro la situazione ritorna al punto di partenza.

Gli *Earned* media godono di un elevato livello di autorevolezza e permettono di raggiungere benefit di lungo termine. Tuttavia, non sono totalmente affidabili, dal momento che non è possibile prevedere in anticipo quando avverrà la condivisione di contenuto da parte di terzi; sono inoltre difficili da scalare e richiedono in ogni caso una serie di costi per sostenere le attività a supporto delle relazioni con i media.

La categoria *Shared* è caratterizzata da un alto livello di fiducia da parte degli stakeholder che riconoscono nei propri pari soggetti affidabili e a cui fare riferimento. Questa categoria inoltre è caratterizzata da costi relativamente bassi. Anche questa categoria tuttavia presenta elevati livelli di inaffidabilità in termini di risultati raggiungibili e mancata scalabilità dei costi.

Infine, la categoria *Owned* presenta tra i punti di forza un basso rischio, dal momento che l'azienda è proprietaria unica del contenuto e la possibilità di garantire un asset di lungo termine. Tuttavia, il processo di costruzione dell'audience è molto lento e l'utilizzo di questi media può costringere il professionista a usare una combinazione delle altre categorie media a supporto, aumentando pertanto i costi e gli sforzi.

Una volta definite le categorie media da usare, il professionista di comunicazione dovrà sviluppare il proprio piano editoriale, al fine di garantire ordine e consistenza ai propri contenuti (Freberg, 2019).

Il piano editoriale dovrà contenere le seguenti informazioni (Harris, 2019):

- linee guida e di gestione, riguardanti in particolare gli standard di qualità da seguire, con esempi di successo di declinazione delle narrazioni già sviluppate e principi che regolano la creazione o la selezione di contenuti;
- processi e strumenti a disposizione del professionista, che includono una chiara definizione e distribuzione dei compiti, il flusso di lavoro e tecniche di project management;
- risorse del team, in cui vengono definiti ruoli, abilità e approcci culturali chiave.

Il piano editoriale rappresenta pertanto una mappa visiva che sintetizza il flusso di lavoro per l'implementazione e la distribuzione dei contenuti e può includere una suddivisione temporale giornaliera, settimanale o mensile. Il piano editoriale è utile per controllare e tenere traccia dei contenuti pubblicati, degli autori responsabili e delle date di pubblicazione.

A livello professionale esistono diverse piattaforme che permettono di costruire piani editoriali collaborativi. Una delle più usate è Trello (<https://trello.com>), uno strumento collaborativo che consente di sintetizzare in un'unica schermata il piano delle pubblicazioni e si basa sulla condivisione di un calendario editoriale attraverso cui è possibile identificare: autore, titolo, data di pubblicazione, tattica e media di pubblicazione.

6.2.5 La misurazione e valutazione dei risultati narrativi

Al pari di altre attività di comunicazione anche l'attività di content management può e deve essere misurata utilizzando metodi e metriche sviluppate nell'ambito della comunicazione d'impresa. Dato l'elevato

impiego dei social media e dei canali di comunicazione digitali per la distribuzione dei contenuti, le metriche principali raccolte nell'ambito del content management riguardano la comunicazione online e possono essere sintetizzate in: misure formative, misure sommative e misure rendicontative digitali.

A livello formativo il professionista di comunicazione rileva quali sono gli effetti immediati che l'attività di content management può generare (Romenti, Murtarelli, 2016). Questi possono essere sintetizzati in:

- *Awareness*, vale a dire metriche di visibilità digitale quali per esempio il Reach, ossia il numero di persone effettivamente raggiunte dal contenuto digitale o le Impression, vale a dire il numero potenziale di volte in cui un contenuto può essere visto;
- *Activation*, che include metriche per misurare l'azione degli stakeholder generata dal contenuto creato e distribuito, quali per esempio il Click Through Rate, ossia il rapporto tra il numero di click ricevuti da un contenuto e il numero di Impression dello stesso; il numero di download dei coupon o il numero delle richieste di informazioni;
- *Advocacy*, metriche relative all'identificazione e alla misura del livello di fedeltà e fiducia che gli stakeholder online hanno sviluppato nei confronti dell'organizzazione, come per esempio la % di menzioni espresse attraverso l'uso del simbolo “#” o la % delle condivisioni di post online.

A livello sommativo, il professionista di comunicazione raccoglie informazioni utili sugli effetti che il contenuto ha generato in particolar modo sulla reputazione dell'impresa e sul suo sistema di relazioni (Romenti, Murtarelli, 2016). Per misurare la reputazione online occorre tenere conto del *buzz*, ossia della quantità di conversazioni generate dal contenuto pubblicato e che riguardano l'agire organizzativo; del *sentiment*, vale a dire del tono usato dagli stakeholder online per commentare il contenuto e che può essere positivo, negativo e neutrale; della *credibilità della fonte*, che riguarda le caratteristiche del soggetto che esprime un giudizio in termini di influenza, autenticità e leadership online. Per misurare il sistema relazionale tra le principali metriche da considerare emergono: la grandezza della rete, la sua composizione, il livello di interattività (tasso engagement) e la partecipazione attività dei membri (tasso di interazione/conversazione).

A livello rendicontativo occorre valutare in che modo il contenuto generato ha permesso all'azienda di:

- stimolare consumo e coinvolgimento. Gli indicatori più comuni sono rappresentati dal tasso delle visite di ritorno sul sito web o landing page; il tasso di conversazione; il tasso di engagement.

- Contenere eventuali critiche e azioni negative da parte degli stakeholder. Gli indicatori più comuni sono rappresentati dalla riduzione del tasso di abbandono; diminuzione di lamentele inviate al Customer Care; disattivazione dagli account social.
- Convertire gli stakeholder online e stimolarli a compiere un'azione. Gli indicatori sono rappresentati dal tasso di conversione delle vendite; % di vendite online; tasso di iscrizioni alla newsletter; % nuovi follower.

6.3 Le competenze del Content Manager

Creare, curare e gestire contenuti di valore d'impresa richiede al professionista di comunicazione lo sviluppo di competenze e conoscenze trasversali che è possibile sintetizzare in quattro aree: storytelling e capacità di creare rappresentazioni strategiche d'impresa; abilità di scrittura e di digital copywriting; competenze visive semiotiche di visual communication; capacità analitiche e di interpretazione dei dati per sviluppare contenuti data-driven.

Nell'ambito della comunicazione d'impresa il concetto di corporate storytelling può essere definito come il processo di sviluppo di un contenuto che crea un nuovo punto di vista o rafforza un'opinione o un comportamento attraverso l'uso della narrazione (Gill, 2011). Tale narrazione può riguardare, come presentato nel primo paragrafo, l'organizzazione, il suo passato, la visione futura, il sistema relazionale che la caratterizza, il contenuto del lavoro e i suoi dipendenti (Gill, 2009). Il corporate storytelling può essere inteso come il processo di creazione di una rappresentazione che caratterizza un'organizzazione e/o un brand e che genera emozione (Fontana, 2016). Per costruire una rappresentazione strategica dell'impresa, il professionista di comunicazione deve possedere competenze di strategia del racconto che si basano su tre elementi chiave: la capacità di identificare e riconoscere i trend narrativi che caratterizzano il contesto competitivo; la capacità di costruire una strategia narrativa che mantenga un equilibrio tra il punto di vista dell'organizzazione e quello degli stakeholder; la capacità di gestire l'intero processo della narrazione, dall'identificazione dei destinatari e ideazione dei contenuti, implementazione del processo alla sua misurazione e valutazione (Fontana, 2016).

Una volta identificata la strategia del racconto e del contenuto, il professionista deve essere in grado di svilupparne la componente testuale in modo efficace. In altri termini il comunicatore deve sviluppare abilità di scrittura e di digital copywriting quali per esempio: tecniche di ottimizzazione SEO, attraverso cui identificare le parole chiave rilevanti per l'azienda e per gli stakeholder e aumentare così il livello di interesse nei confronti dei contenuti organizzativi; strategie di miglioramento

della user experience, basate sulla conoscenza dei comportamenti e dei percorsi logici seguiti dagli stakeholder in ambienti offline e online nel momento in cui entrano in contatto con i contenuti proposti dall'impresa; conoscenza della semantica e della struttura del linguaggio da adattare allo strumento (digitale o tradizionale) e al destinatario; conoscenza di linguaggi tecnici e di nicchie di specializzazione, che possano consentire l'uso di termini specialistici e la traduzione di tematiche complesse attraverso un linguaggio semplice e immediato; scrittura creativa e progettazione editoriale al fine di gestire i tempi di pubblicazione dei contenuti (Patel, 2015).

La narrazione d'impresa e il contenuto che il professionista di comunicazione sviluppa ha inoltre una componente visiva che non può essere sottovalutata. Il Content Manager deve pertanto sviluppare conoscenze e competenze di semiotica visiva e di visual communication che permettano di usufruire del potere evocativo, di creazione di significato e di coinvolgimento delle immagini. Le immagini infatti non sono semplici riflessi della realtà, ma sono esse stesse un processo sociale che può contribuire alla costruzione di senso e stimolare riflessioni e interpretazioni in chi le osserva (Kress, Van Leeuwen, 1996).

Secondo gli studi della semiotica visiva, le immagini possiedono una grammatica precisa attraverso cui possono guidare l'esperienza della realtà (potere esperienziale), attivare relazioni sociali (potere interpersonale) e infine supportare la creazione di significato (potere testuale) (Halliday, 1978).

Sulla base delle modalità con cui le immagini sono costruite, è possibile attribuire loro e riconoscere tre funzioni differenti. La prima funzione di un'immagine è di tipo rappresentativo, vale a dire si riferisce al contenuto che tale immagine rappresenta e presenta al pubblico (Jewitt, Oyama, 2001): l'immagine narra qualcosa? Contiene al suo interno la descrizione di un'azione o è statica?

La seconda funzione è interattiva e si riferisce alla capacità dell'immagine di sviluppare engagement e di attivare una relazione tra il contenuto rappresentato e l'osservatore (Aiello, 2006): il soggetto o l'oggetto rappresentato nella foto crea connessione emotiva con chi lo osserva?

La terza funzione è compositiva e si riferisce alla capacità dell'immagine di costruire senso per chi la guarda sulla base di una precisa sintassi visiva (Kress, Van Leeuwen, 1996): la qualità dell'immagine è elevata? Sono presenti cornici o elementi visivi che mettono in evidenza alcuni contenuti dell'immagine? Qual è il livello di ricchezza informativa dell'immagine?

Al professionista di comunicazione è richiesta la capacità di rispondere a tali domande al fine di progettare le immagini in modo efficace e integrarle correttamente all'interno di una più ampia strategia di contenuti.

La capacità di narrare rappresentazioni strategiche attraverso una corretta composizione testuale e visiva deve infine essere integrata con

la capacità di analizzare e interpretare i dati che i diversi touchpoint mettono a disposizione dei comunicatori. Gli stakeholder oggi infatti entrano in contatto con l'azienda attraverso innumerevoli punti di contatto e rilasciano informazioni e dettagli che possono essere utili per la progettazione dei contenuti. Sviluppare competenze di comunicazione data-driven significa in particolare essere capaci di leggere e interpretare i dati, gli analytics e le informazioni raccolte in modo aggregato sul comportamento comunicativo degli stakeholder al fine di proporre loro un contenuto personalizzato e adatto a bisogni ed esigenze specifiche in tempo reale. Tra le competenze analitiche richieste emergono: competenze descrittive che permettono di contestualizzare i processi aziendali e le iniziative svolte identificando indicatori chiave di prestazione e performance; competenze predittive, che consentano di sviluppare modelli predittivi per il riconoscimento e la previsione di comportamenti comunicativi futuri; competenze prescrittive, che permettano in tempi brevi di identificare il contenuto più adatto per la soluzione di problemi (Davenport, 2013).

6.4 Conclusioni

Creare e curare contenuti narrativi di valore può consentire alle organizzazioni di acquisire valore e di differenziarsi dai propri concorrenti in un contesto come quello attuale caratterizzato da un profondo overload informativo e da una riduzione della soglia di attenzione degli stakeholder.

Comprendere quali sono gli elementi caratterizzanti l'attuazione di un modello di *Content Management* di successo rappresenta pertanto una competenza strategica per il professionista di comunicazione. Creare un contenuto e curarlo possono essere definite due facce della stessa medaglia ma che richiedono abilità e capacità diverse.

Il capitolo ha delineato le caratteristiche principali dei processi di creazione e cura del contenuto. Creare contenuto originale (*content creation*) presuppone un investimento di risorse economiche, personali e di tempo. Avviare un processo di *content curation* invece presuppone una profonda attenzione alla qualità del contenuto e alla credibilità della fonte. Riuscire a mantenere un equilibrio tra le due attività può rappresentare un fattore chiave per svolgere un'attività di Content Management efficace nel senso di creare valore e produrre effetti in grado di incidere sul risultato economico d'impresa.

Gestire il contenuto significa gestire un processo caratterizzato da fasi differenti. Nella costruzione di narrazioni d'impresa che possano creare valore, il professionista di comunicazione deve saper gestire in modo strategico la fase di audit e ricerca del contesto narrativo d'impresa, la definizione degli obiettivi e delle strategie di *content creation* e *content curation*, l'ideazione e progettazione operativa del contenuto, la sua

promozione integrata attraverso le diverse tattiche di comunicazione e infine la valutazione e la misurazione dei risultati narrativi.

In un contesto come quello attuale è necessario che il professionista di comunicazione sviluppi competenze ben specifiche sintetizzate nell'ultima parte del capitolo, quali competenze di Storytelling, di Digital Copywriting, di Visual Communication e di Data-Driven Communication. La competizione oggi tra le imprese avviene sul terreno della creazione e della distribuzione dei contenuti e del valore che le narrazioni sono in grado di generare anche attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interni ed esterni dell'impresa.

