La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing e comunicazione in ambito Content Marketing

Studente/essa

Serena Natale

Corso di laurea

Economia Aziendale

Tipo di documento

Tesi di Bachelor

Luogo e data di consegna

Manno, 25 settembre 2017

STUDENTSUPSI

Titolo: La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing e comunicazione in ambito Content Marketing

Autore: Serena Natale
Relatore: Daniela Willi-Piezzi

Tesi di Bachelor in Economia Aziendale
Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 25 settembre 2017

“L’autore è l’unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

STUDENTSUPSI

“Prenditi il rischio e continua a testare, perché quello che funziona oggi non funzionerà domani, ma quello che ha funzionato ieri potrebbe non funzionare oggi.”
(Amrita Sahasrabudhe)

Abstract

La rivoluzione digitale degli ultimi decenni ha influenzato notevolmente il processo d'acquisto del consumatore. Oggi il cliente potenziale, prima di acquistare, ricerca in rete le informazioni in merito al prodotto o servizio desiderato. Risulta perciò indispensabile per le aziende essere presenti sul web in modo attivo, attuando una strategia che permetta di attrarre gli utenti, differenziandosi dai principali concorrenti. Per riuscire a raggiungere l'obiettivo è fondamentale che le aziende adottino al proprio interno una politica di Content Marketing, il quale, tramite l'attuazione di una Content Strategy, prevede la gestione dei contenuti editoriali di diverse tipologie con lo scopo di acquisire i nuovi clienti. In un mercato saturo come quello attuale, è importante che le aziende comprendano le potenzialità del Content Marketing, soprattutto quelle di piccole dimensioni, come le PMI presenti nel mercato ticinese. Data la dimensione è probabile che diverse PMI non possiedano al loro interno strumenti e competenze per poter attuare una strategia di Content Marketing, per questo la collaborazione con le agenzie di marketing e comunicazione presenti sul territorio è fondamentale.
È stata perciò condotta un'indagine empirica sul Canton Ticino per valutare la relazione tra PMI e agenzie in ambito Content, evidenziando in particolar modo i fattori critici di successo, gli aspetti positivi e negativi, in particolare focalizzandosi sulle problematiche relative alla collaborazione. I risultati ottenuti mettono l'accento sulla mancanza di competenze e di tempo da parte delle aziende, che al loro interno non presentano una struttura marketing strutturata e, più in generale su un territorio, che non percepisce ancora l'importanza di tematiche legate al marketing digitale. Per questo, tra le possibili soluzioni, viene proposto l'inserimento all'interno dell'azienda di una figura professionale non specializzata, che funga da intermediario tra agenzie e aziende e dei corsi di formazione destinati alle PMI ticinesi, che permettano di comprendere l'importanza delle tematiche relative al web marketing.

Abbreviazioni

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CCO	Chief Content Officer
CLO	Chief Listening Officer
CMI	Content Marketing Institute
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsability
HTML	HyperText Markup Language
KPI	Key Performance Indicator
PMI	Piccola Media Impresa
ROI	Return on investment
SEO	Search Engine Optimization
UGC	User generated content
USP	Unique selling proposition
ZMOT	Zero Moment of Truth

STUDENTSUPSI

STUDENTSUPSI

Indice

Abstract **4**

Abbreviazioni **5**

1 Introduzione **1**

1.1 Domanda di ricerca e obiettivi 2

1.2 Metodologia 2

1.3 Restrizioni e limiti 3

2 Il Content Marketing **4**

2.1 I concetti teorici del Content Marketing 5

2.1.1 Definizione di contenuto 5

2.1.2 La creazione e la gestione dei contenuti 5

2.1.3 La pubblicazione dei contenuti 6

2.1.4 Le diverse forme dei contenuti 7

2.1.5 Content Strategy 11

2.1.6 Content marketing aziende B2B Vs aziende B2C 12

2.1.7 Lo Storytelling 13

2.1.8 Sviluppi futuri della disciplina 14

2.2 Le figure professionali coinvolte 15

2.2.1 Chief Content Officer 16

2.2.2 Content Editor 17

2.2.3 Content Creators 17

2.2.4 Content Producers 18

2.2.5 Chief Listening Officer 19

2.3 La misurazione dei risultati 20

STUDENTSUPSI

2.3.1 I fattori critici di successo della disciplina 22
2.3.2 Approccio a lungo termine 22
2.3.3 Qualità dei contenuti 22
2.3.4 Brand Equity 23
2.3.5 Qualità dei link esterni 23
2.3.6 Strategia solida 23
2.3.7 La misurazione dei risultati 24
2.3.8 Target di riferimento 24
2.3.9 Creatività 24
2.3.10 Collaborazione e integrazione 25
3 La gestione del processo di collaborazione 26
3.1 Le diverse tipologie di agenzie di marketing 26
3.1.1 Agenzie di Content Marketing 26
3.1.2 Agenzie digital o web marketing 28
3.1.3 Full service marketing agency 30
3.1.4 Agenzie Social Media 31
3.1.5 3.1.5 Agenzie di branding 32
3.2 La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing 34
3.2.1 Le origini del conflitto 34
3.2.2 La gestione del rapporto con il cliente 35
3.2.3 Il contratto e la Theory Agency 35
3.2.4 Prospettive culturali e internazionali 36
3.2.5 La co-creazione di valore 36
3.2.6 Il processo di selezione di un'agenzia 37
3.3 I fattori critici di successo della collaborazione 38
3.3.1 Il Brief 38

STUDENTSUPSI

3.3.2 Rispetto e fiducia 40

3.3.3 L'utilizzo dei dati e l'impostazione di obiettivi specifici 40

3.3.4 Comunicazione trasparente 40

3.3.5 Competenza del personale 40

4 La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing in Ticino nello sviluppo di strategie di Content Marketing 42

4.1 Metodologia dell'indagine 42

4.2 La gestione della collaborazione in Ticino 45

4.2.1 Trasmissione della Mission e dei valori aziendali 46

4.2.2 La trasmissione e la creazione dei contenuti 47

4.2.3 Le figure professionali coinvolte nella collaborazione 49

4.2.4 Coerenza e calendario editoriale 50

4.2.5 Modello di pricing agenzie 50

4.2.6 Trasmissione del materiale 51

4.2.7 Fattori positivi e negativi della collaborazione 51

4.3 I fattori critici di successo della collaborazione 53

4.3.1 Confronto con la letteratura 55

4.4 Le problematiche relative alla collaborazione 55

4.4.1 Scarsa partecipazione delle aziende alla collaborazione 56

4.4.2 Figure professionali coinvolte 56

4.4.3 Trasmissione e creazione dei contenuti 57

4.4.4 Assenza di una Mission definita 58

4.4.5 Mancato rispetto del calendario editoriale 58

4.4.6 Misurabilità della strategia 58

4.4.7 Sistemi di approvazione 58

4.4.8 Scelta della tipologia di agenzia 59

STUDENTSUPSI

4.4.9 Disponibilità delle agenzie nel seguire le aziende 59
4.4.10 Contesto culturale e sociale 59
4.4.11 Confronto con la letteratura 60
4.5 Possibili soluzioni alle problematiche 61
4.6 Raccomandazioni finali 64
5 Conclusioni e riflessioni finali 65
Bibliografia 67
Allegati 73
Allegato 1: Canovaccio intervista agenzie di marketing e comunicazione 74
Allegato 2: Canovaccio intervista PMI 76
Allegato 3 – Agency 01: Intervista agenzie di marketing e comunicazione 78
Allegato 4 – Agency 02: Intervista agenzie di marketing e comunicazione 83
Allegato 5 – Agency 03: Intervista agenzie di marketing e comunicazione 87
Allegato 6 – Agency 04: Intervista agenzia di marketing e comunicazione 92
Allegato 7 – PMI 01: Intervista PMI 97
Allegato 8 – PMI 02: Intervista PMI 99
Allegato 9 – PMI 03: Intervista PMI 103
Allegato 10 – PMI 04: Intervista PMI 108
Allegato 11 – PMI 05: Intervista PMI 111
Allegato 12: Scheda di tesi 114

STUDENTSUPSI

1 Introduzione

Negli ultimi decenni le trasformazioni politiche, economiche e sociali hanno contribuito a cambiare profondamente il mondo in cui viviamo (Nelli,2012).
In particolare, i cambiamenti a cui stiamo assistendo sono da attribuire alla nascita di Internet e al diffondersi della digitalizzazione. Di fatto, ad oggi si stima che nel mondo più di un miliardo di persone utilizzino Internet per comunicare, effettuare acquisti e ricercare informazioni (Ducci,2009). La trasformazione così profonda della società ha obbligato le aziende a rivedere i principi e le strategie che da sempre hanno caratterizzato il mondo del marketing e della comunicazione, spostando l'attenzione verso il cliente che oggi viene definito come il "nuovo consumatore" proprio per sottolineare gli elementi inconsueti che lo distinguono rispetto al consumatore tradizionale. Esso risulta maggiormente esigente e selettivo nella decisione d'acquisto, la quale non dipende più esclusivamente dalle dimensioni tangibili, come le caratteristiche legate alla funzionalità o alla qualità del prodotto, ma anche da dimensioni intangibili come i valori simbolici e sociali del brand. Di conseguenza, il comportamento dei clienti è sempre meno immaginabile, avendo origine non più da motivazioni di tipo strumentale ma anche emozionali ed edonistiche (Nelli,2012). Il consumatore è di fatto il protagonista, non è più influenzabile dai tradizionali mezzi di comunicazione di massa, ma esprime le proprie opinioni in tutta autonomia in merito al prodotto o servizio offerto giocando un ruolo attivo: è raggiungibile individualmente, descrive le caratteristiche dei prodotti e dei servizi desiderati per i quali è disposto pagare il giusto prezzo, il quale deriva da ricerche, analisi e comparazioni, tutte attività che consentono di ottenere informazioni e suggerimenti supplementari (Università Ca' Foscari Venezia, 2008; Istituto di Economia d'impresa Università degli Studi di Milano-Bicocca,2016).
Il fatto che il consumatore ricerchi in rete le informazioni relativamente ai prodotti e servizi offerti prima di acquistare, costringe le aziende ad avere una presenza online per non essere escluse dal mercato. Il sito Internet rappresenta il primo biglietto da visita, tuttavia, non è sufficiente mostrare i prodotti e servizi offerti, piuttosto che dare indicazioni su come raggiungere il punto vendita più vicino. Questi sono aspetti basilari; ciò che un brand o un'azienda deve fare oggi tramite il web è differenziarsi dai principali concorrenti. Non si tratta più di spingere il cliente verso il brand (strategia Push), quanto più di attirarlo mediante una strategia Pull. Ciò è possibile attraverso una strategia digitale che prevede la gestione dei contenuti. Come disse Bill Gates più di 20 anni fa: "Content is King", i contenuti sono il re; le forme e le modalità che i contenuti possono assumere rappresentano un'opportunità per tutti, piccole aziende comprese (Falcinelli,2012). Tuttavia, per attuare un'efficace Content Stategy non è sufficiente disporre di un computer: occorrono competenze e strumenti che non tutte le piccole medie imprese (d'ora in poi PMI) possiedono. A tal proposito, in Ticino svolgono un ruolo fondamentale le agenzie di marketing e comunicazione, le quali collaborano con le aziende per ideare una strategia di marketing dei contenuti, integrata ad una strategia digitale più ampia. La relazione non è sempre positiva: dato che il content marketing è un aspetto che richiede costanza, impegno e una partecipazione attiva, molto spesso le aziende, dovendosi occupare del business, non hanno il tempo e le competenze necessarie per attuarlo. La presente tesi indagherà dunque sulla collaborazione tra agenzia e cliente, con un particolare

focus sulle attività di content marketing, evidenziando i fattori critici di successo, le problematiche e gli aspetti positivi e negativi.

1.1 Domanda di ricerca e obiettivi

La seguente tesi si propone di indagare in merito ai fattori critici di successo, sia a livello teorico che pratico, nella collaborazione tra PMI e agenzie di marketing e comunicazione ticinesi, in particolare nello sviluppo di strategie di Content Marketing.

Gli obiettivi dell'elaborato sono raggiunti quando:

- Le caratteristiche, le fasi, gli strumenti e i fattori critici di successo del content marketing sono stati elaborati e descritti;
- Il metodo con cui le PMI collaborano con le agenzie di marketing e comunicazione è stato indagato;
- Le premesse e le criticità relative alla collaborazione sono state esplorate;
- Sono state formulate delle raccomandazioni al fine di garantire una collaborazione di successo.

1.2 Metodologia

Il metodo di ricerca utilizzato per la stesura dell'elaborato è stato prevalentemente di tipo qualitativo.
Per i capitoli teorici riguardanti il content marketing e la gestione del processo di collaborazione tra PMI e agenzie, la ricerca si è basata prevalentemente su fonti secondarie, sia cartacee che digitali. Sono stati consultati diversi libri in lingua italiana, che trattano gli argomenti a livello accademico e dei manuali pratici destinati alle aziende, che fungono da vere e propria guida per chiunque volesse applicare i principi di content al proprio business. Inoltre sono stati visionati diversi White Paper e pubblicazioni derivanti da siti web o social network specializzati nella condivisione di file, come per esempio la piattaforma ResearchGate.
Per quanto riguarda le fonti digitali, le informazioni rielaborate sono tratte sia da siti Internet specializzati, come il Content Marketing Institute (d'ora in poi CMI), che da blog focalizzati su attività di digital marketing. Inoltre, sono stati letti articoli tratti prevalentemente da riviste specializzate come Forbes.
Dato che per diversi aspetti trattati la letteratura si è rivelata insufficiente, alcune tematiche sono state approfondite da informazioni raccolte tramite ricerca primaria dalle interviste effettuate alle agenzie di marketing e comunicazione in quanto, vantando una certa esperienza nel settore, hanno permesso di approfondire la fase di desk research.

STUDENTSUPSI

1.3 Restrizioni e limiti

Sebbene la domanda di ricerca si propone di indagare relativamente alla collaborazione tra PMI e agenzie di marketing e comunicazione in ambito content marketing, di fatto dall'analisi è emerso come questa disciplina sia strettamente correlata ad una strategia digitale più ampia. In Ticino non esistono agenzie focalizzate esclusivamente in attività di content marketing; l'attuazione di una content strategy è possibile, ma viene proposta all'interno di una strategia digitale più ampia. Di conseguenza, l'analisi relativa alla collaborazione prende in considerazione in modo preponderante gli aspetti legati a una cooperazione in ambito di digital marketing, considerando comunque le peculiarità legate alla gestione dei contenuti.

Per quel che concerne la letteratura riguardante la collaborazione tra agenzie e aziende questa si presenta piuttosto limitata, sia in termini di fonti cartacee che digitali. Dunque, il confronto effettuato tra la letteratura e i fattori critici di successo, così come le problematiche emerse dalla collaborazione, potrebbe risultare incompleto.

Dato che le problematiche riguardano perlopiù aziende che non possiedono al proprio interno un dipartimento marketing strutturato, ai fini della tesi sarebbe stato utile intervistarne un numero maggiore. Purtroppo però, non hanno risposto all'email per la presa di contatto. Ciò nonostante, le aziende intervistate rappresentano comunque una valida fonte in quanto, dato il diverso rapporto che le lega alle agenzie, sono una fedele rappresentazione della varietà della collaborazione nel Canton Ticino. Inoltre, occorre sottolineare che alcune delle agenzie intervistate, oltre a collaborare con agenzie ticinesi, cooperano in misura preponderante con diverse agenzie estere.

2 Il Content Marketing

Il Content Marketing Institute, pilastro mondiale della disciplina, definisce il content marketing come "una tecnica volta a creare e distribuire i contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire, coinvolgere un pubblico ben definito e circoscritto con l'obiettivo di guidare l'utilizzatore a compiere azioni volte al profitto dell'azienda" (Conti & Carriero, 2016, p.6). È fondamentale perciò pensare a una strategia content integrata a una strategia di marketing tradizionale, che permetta alle aziende di aumentare nel tempo la propria notorietà presso i clienti target di riferimento.
Nonostante la disciplina del content marketing abbia acquisito una certa rilevanza negli ultimi anni grazie all'avvento di Internet, è un'attività che viene praticata da sempre. È un aspetto che non riguarda soltanto il mondo online, come per esempio i social. Quando in passato i contenuti erano solo offline, le varie aziende proponevano delle attività correlate a quelle aziendali con lo scopo di portare all'attenzione del cliente i valori del brand: si trattava già di content. Con la diffusione della digitalizzazione il fenomeno si è ampliato assumendo diverse forme e declinazioni. (Conti & Carriero, 2016)

Il content marketing ha una visione diversa rispetto alla pubblicità: cerca di fornire al consumatore ciò che gli è davvero utile senza focalizzarsi in modo insistente sul logo o sul prodotto. La strategia adottata è di tipo Pull: sono i consumatori che ricercano le informazioni quando ne hanno bisogno. L'azienda deve tuttavia essere presente in modo costante e fornire al proprio target le informazioni necessarie, che siano di tipo educativo, informativo o semplicemente d'intrattenimento. (Conti & Carriero, 2016)

Nonostante il marketing dei contenuti esista da molto tempo, è solo nell'ultimo decennio che ha acquisito una certa importanza (Slyman,2017). Questo è da attribuire a tre diversi aspetti:

- Innanzitutto, un numero crescente di persone risulta essere iscritto ai **social**, quindi per un'azienda ha senso creare dei contenuti digitali laddove i consumatori sono già presenti in modo assiduo. In effetti, secondo il rapporto "Digital 2017" di We are social, osservando i dati al livello globale si evince come l'utilizzo di Internet sia cresciuto del 10% rispetto al 2016, così come è aumentato il numero di persone attive sui social media (+21% rispetto al 2015). Inoltre lo studio denota come la fruizione dei social media tramite i dispositivi mobile sia incrementato. (Della Dora, 2017) Dunque, utilizzando i canali in modo integrato, i contenuti interessanti possono essere esposti come in una bacheca e sfruttati per raggiungere gli obiettivi;

- Altro aspetto da considerare è la **tecnologia**, che ha modificato il classico ciclo di acquisto. Oggi si parla, infatti, di omnicanalità, dunque si parte dal presupposto che il consumatore, durante il percorso di acquisto, usufruisca sia di canali online che offline, con la conseguente necessità di renderli coerenti e integrati (Saini, 2014);

- Inoltre, Internet ha reso possibile soddisfare i **mercati di nicchia**. Prima dell'avvento del web i mercati più piccoli erano difficili da conquistare: le piccole aziende avevano difficoltà a raggiungere fisicamente i consumatori e consegnare loro i prodotti. Grazie

al digital e al content marketing, oggi le aziende possono essere più mirate e diventare una risorsa per il giusto target.

2.1 I concetti teorici del Content Marketing

2.1.1 Definizione di contenuto

“Il termine contenuti è generico e comprende tutto quello che può essere creato e caricato su un sito web: parole, immagini, strumenti o altri materiali… video, blog, fotografie, webinar, white paper, ebook, podcast eccetera, sono anch’essi contenuti… così come la pagina Facebook, l’account di Twitter, un gruppo di LinkedIn, sono altrettante tipologie di contenuti” (Handley & Chapman, 2017, p.18).
Ovviamente affinché la strategia content abbia successo i contenuti devono essere di qualità e indirizzati al target corretto, in modo da cerare effettivo valore per il cliente (Conti & Carriero, 2016).

Affinché l’approccio al content risulti vincente bisogna distaccarsi dalla visione del marketing tradizionale e adottare un nuovo modo di pensare. Innanzitutto si parte dal presupposto che il cliente sia stanco di essere bombardato da messaggi pubblicitari passivi, per cui occorre attirarlo e non importunarlo con le consuete attività pubblicitarie. Un acquirente prima di procedere all’acquisto vero e proprio ha bisogno di leggere, domandare ed informarsi. Proprio per questo, alla base del Content Marketing, vi è la necessità di creare engagement, ossia di coinvolgere il cliente attraverso l’intrattenimento e l’educazione (il cliente vuole imparare qualcosa) e vendere diventa una fase successiva. Di fatto, in una buona strategia di Content si cerca di non parlare del prodotto; l’obiettivo è quello di mostrare come esso possa essere utile ai clienti se utilizzato nel modo corretto. Un contenuto davvero efficace deve apportare un reale valore per il cliente facendolo sentire più intelligente, più bello, più cool.
Nel valutare la tipologia di contenuti occorre valutare gli elementi propri dell’azienda come i valori, la mission, le capacità, ma allo stesso tempo è necessario tenere a mente il target al quale ci si riferisce e quello che desidera. Ciò significa che azienda e cliente devono intendersi, il che equivale a parlare la stessa lingua del cliente mostrandosi empatici.
Oltre al target di riferimento, ciò che un’azienda che decide di adottare una strategia di content marketing deve avere sempre in chiaro è il perché si creano quei contenuti,l ’obiettivo che si intende raggiungere con la pubblicazione di quei contenuti e dove verranno pubblicati. (Conti&Carriero,2016)

2.1.2 La creazione e la gestione dei contenuti

Un aspetto importante nel marketing dei contenuti è che, da un certo punto di vista, costringe chi di dovere a mettersi nei panni del cliente, cercando di comprendere i bisogni inespressi, i desideri piuttosto che le varie problematiche. Tale concezione permette alle aziende di conoscere in buona parte il consumatore, senza dover incorrere a sondaggi o questionari.
Nel processo di creazione diventa indispensabile mostrare oltre che raccontare. Ad esempio, attraverso la generazione periodica di immagini o video, si potrebbe pensare di spiegare

all'utente come utilizzare nel modo più appropriato il prodotto, in modo da ottenere un valore aggiunto concreto. In questo modo, oltre a promuovere il brand, si diventa un "esperto" del settore.
Altro elemento importante nella generazione di contenuti è l'effetto sorpresa: è apprezzabile creare qualcosa che il cliente non si aspetti. Questo contribuirà alla viralità di quel determinato contenuto, in quanto gli utenti saranno maggiormente propensi a condividerlo contribuendo così a espandere la notorietà dell'azienda. Dunque occorre adottare una nuova mentalità più sensibile ai cambiamenti, ridistribuire le risorse, formare dei team e adattarsi ai continui trend, soprattutto quelli legati al mobile, distribuendo i contenuti sulle diverse piattaforme e creando conversazioni attorno al marchio e non per il marchio. (Conti & Carriero, 2016)

2.1.3 La pubblicazione dei contenuti

Altrettanto importante è la pubblicazione dei contenuti, la quale deve essere ben curata perché oltre a garantire risorse utili al pubblico di riferimento, con lo scopo di incrementare le vendite, permette di attrarre gli investitori e reclutare dei possibili dipendenti (Slyman,2017).
In effetti, in letteratura si consiglia vivamente di ideare un calendario editoriale, o a un'agenda di pubblicazione, che consenta di rendere coerente e gestibile la creazione e la pubblicazione dei contenuti. (Handley &Chapman,2016; De Nobili,2017)

Russel Sparkaman, CEO di Fusionspark Media, importante agenzia di marketing e comunicazione americana, ha ideato un modello di pubblicazione chiamato "1-7-30-4-2-1". Esaminando nel dettaglio il modello, si osserva che:

- 1, significa gestire i contenuti quotidianamente, il che potrebbe consistere nell'aggiornare semplicemente Twitter, oppure riprendere notizie che sono state lette altrove ma correlate comunque all'attività aziendale. Inoltre, Sparkman suggerisce di prendere visione e rispondere quotidianamente ai commenti lasciati dagli altri utenti e di raccogliere i cosiddetti User Generated Content (d'ora in poi UGC), ossia i contenuti generati direttamente dagli utenti;

- 7, equivale a pubblicare i contenuti settimanalmente, il che potrebbe comprendere attività come l'aggiornamento del sito web, piuttosto che caricare un nuovo post sul blog, creare un breve video, oppure scrivere un articolo con consigli pratici;

- 30, corrisponde a pubblicare i contenuti mensilmente. In questo caso si tratta di contenuti più corposi. Per esempio, si potrebbe pensare di scrivere un articolo basato su una ricerca primaria, generare una newsletter o presentare dei casi di studio interessanti;

- 4, sono i contenuti che andrebbero gestiti trimestralmente, per esempio un concorso con premi a estrazione, la realizzazione di una serie di video o la creazione di una newsletter particolare;

- 2 e 1, fanno riferimento ai contenuti pubblicati con cadenza semestrale e annuale, che consistono nell' ideare delle attività maggiormente impegnative, come organizzare eventi particolari, i quali poi potranno essere ripresi e utilizzati per i

contenuti da pubblicare mensilmente o settimanalmente. Altro contenuto da generare una volta l'anno potrebbe consistere nella creazione di un'Applicazione aziendale.

Ovviamente le attività esposte non sono complete: ogni azienda ha la facoltà di selezionarle o idearne alcune in base alle proprie possibilità ed esigenze. Tuttavia, ragionando in ottica diversa tra settori B2B e B2C, si denota come le prime preferiscano creare dei contenuti consistenti e suddividerli poi in contenuti più piccoli come post o podcast, mentre le PMI tendono a ideare dei contenuti più piccoli e poi integrarli tra loro per creare per esempio un white paper.

In effetti per le piccole medie imprese è consigliabile il secondo approccio. Innanzitutto perché creare dei contenuti più piccoli risulta meno complicato, inoltre questo equivarrebbe ad effettuare dei piccoli esperimenti per verificare il riscontro del pubblico di riferimento, appurando se un certo contenuto ha successo oppure no, ed eventualmente investire maggiormente in quella determinata tipologia di contenuto o argomento. (Handley & Chapman 2016; De Nobili 2017)

Infine, per quanto riguarda la pubblicazione, è consigliabile alternare sia lunghezza che tipologia di post, così come i vari temi affrontanti (personali, d'attività, informativi, eccetera). In questo modo l'utente non si annoierà e sarà maggiormente propenso a seguire il brand. Ad esempio Kinaxis, azienda canadese che si occupa di logistica, ha ideato una serie di video comici che hanno ottenuto un successo clamoroso. Dunque, le aziende devono essere creative e originali, reinventandosi costantemente per generare l'effetto sorpresa al cliente potenziale. (Handley & Chapman 2016; De Nobili 2017)

2.1.4 Le diverse forme dei contenuti

Dato che il content marketing può assumere diverse forme, un'azienda potrebbe riscontrare delle difficoltà nel selezionare la tipologia di contenuti più adatta, per questo prima di optare per una forma piuttosto che un'altra occorre considerare alcuni punti chiave (Nelli,2012):

- Il target di riferimento;
- Le informazioni che il target ricerca;
- L'engagement desiderato;
- Le risorse interne disponibili.

In linea generale i diversi formati possono essere suddivisi in tre grandi categorie (Nelli, 2012):

- Formati digitali, che sono da intendersi in due diverse declinazioni: comprendono sia le versioni digitali dei formati cartacei, sia articoli o post pubblicati sul sito internet o sui blog. Inoltre, fanno parte di questa categoria le applicazioni studiate per i dispositivi mobile;
- Formati live, include presentazioni, convention aziendali, seminari e altro.
- Formati cartacei, ossia libri aziendali, magazine, white paper, rapporti di ricerca e altro.

A seconda degli obiettivi e del budget disponibile ogni azienda può scegliere i formati che più si addicono alla tipologia di content da sviluppare. Dato che nella parte finale la tesi tratterà la collaborazione tra agenzie di marketing e comunicazione e PMI ticinesi, sono state selezionate e descritte solo le azioni che una piccola media impresa può facilmente adottare. In aggiunta, dato il successo che stanno riscontrando nelle aziende di maggiori dimensioni, si è deciso di trattare in maniera più dettagliata le webinar. Il white paper consultato (Polk&Union, s.d.) classifica le varie forme a seconda che siano di carattere testuale, visuale, interattivo o una combinazione tra di essi.

Per quanto riguarda la dimensione *testuale* le forme proposte sono le seguenti:

- **Link pages**: trattatasi di un post contenente dei link, i quali permettono di scaricare il materiale ritenuto utile dall'utente. L'azienda funge così da esperto, trasformandosi in una fonte affidabile per il pubblico di riferimento;

- **Whitepaper**: è un documento composto idealmente da 30 a 50 pagine. Contiene informazioni di natura tecnica riferite a uno specifico settore. Sono utilizzati soprattutto per fare storytelling perché forniscono informazioni adatte all'utente ma in maniera molto più discorsiva rispetto a quelle che possono essere le medesime presenti, per esempio, su un blog;

- **Ebook**: altra tipologia di format molto diffusa; l'Ebook è molto corposo, solitamente è composto dalle 60 a 160 pagine. Per contribuire alla divulgazione, e sponsorizzarne il contenuto, dietro la pubblicazione vengono ideate delle campagne di promozione. Solitamente trattano un argomento preciso. Grazie alla creazione di un Ebook si può riutilizzare parte del contenuto per realizzare post o infografiche da pubblicare successivamente;

- **Casi di studio**: lo scopo di questo formato è quello di promuovere la propria azienda o il proprio brand. Tratta una circostanza particolare (per esempio il problema di un cliente), spiegando le modalità con cui è stata affrontata e i risultati che sono stati ottenuti. Un caso di studio può essere particolarmente interessante per un cliente potenziale, che magari si presenta indeciso sulla fase di acquisto. Il case of study può essere ricondotto a una struttura ben precisa: all'inizio viene fatto un riassunto dello studio che è stato condotto e vengono esposti in modo sintetico i risultati ottenuti. Successivamente viene descritta la problematica del cliente, evidenziando le difficoltà che l'azienda ha dovuto affrontare. Infine, si espone la soluzione alla problematica, evidenziando i risultati ottenuti e concludendo con una call-to-action[1].

[1] Breve frase che ha lo scopo di far compiere all'utente una determinata azione. Esempi di call-to-action possono essere: "iscriviti", "contattaci", "clicca qui".

Nella categoria *visual* vengono inclusi:

- **Video**: possono essere differenziati in base a diversi criteri quali, ad esempio, la piattaforma e la tecnologia utilizzata per la creazione, il target di riferimento e la tipologia di contenuto. Un video, per essere efficace, deve trasmettere un messaggio semplice. Data l'importanza che questo formato sta assumendo negli ultimi anni (soprattutto per i Millenials) è necessario scegliere la piattaforma adeguata al target, considerando che un video di qualità e ben studiato può risultare uno strumento molto efficace;

- **Infografica**: permette di rappresentare graficamente dati, statistiche e concetti in modo semplice e immediato. Le informazioni invece di essere esposte sotto forma di testo, vengono rielaborate in immagini e grafici semplici e intuitivi (Stabile, s.d.). L'obiettivo è quello di trasmettere all'utente delle informazioni complicate in modo chiaro e comprensibile. Un'infografica è utile per esporre un processo o argomentare una tesi specifica, oppure quando i dati a disposizione sono grezzi. In quel caso potrebbe essere più efficace esporli tramite grafici e tabelle, mentre in altri è più semplice utilizzare illustrazioni. Oggi per le aziende è semplice creare delle infografiche: sul web sono disponibili diversi software gratuiti che ne permettono la realizzazione;

- **Fotografie/ Illustrazioni**: sono indispensabili per mostrare al pubblico l'azienda vista dall'interno. In particolare, sono d'impatto gli scatti che ritraggono i momenti di vita quotidiana all'interno dell'azienda, così come le persone che vi lavorano e ne fanno parte. Oltre alla quotidianità, le foto che riscontrano un certo interesse sono quelle relative a particolari eventi o manifestazioni. Le illustrazioni solitamente sono integrate ad altro, per esempio un articolo, e permettono di attirare l'attenzione dell'utente;

- **Flyer**: l'obiettivo è quello di promuovere offline prodotti e servizi. Possono essere consultati facilmente in quanto sono caratterizzati da un testo sintetico, di facile comprensione, diretto al target considerato. Nel momento in cui si decide di realizzare un flyer è fondamentale che l'azienda presenti le caratteristiche che permettano al cliente di percepire la differenza rispetto ai principali concorrenti.

Combinando il carattere *testuale* e *visuale* si possono creare i seguenti formati:

- **UGC**: sono gli utenti stessi a pubblicare, tramite ad esempio i social, contenuti originali di vario genere, che possono consistere in immagini, video, foto o altro. Tuttavia questo aspetto deve essere gestito in modo accurato dal Content Manager, il quale dovrà organizzare tutto il materiale ricevuto per renderlo disponibile agli utenti ed aumentare il proprio bagaglio di contenuti;

- **Landing page** (o pagina di atterraggio): si tratta di una pagina web, appositamente strutturata, alla quale l'utente accede dopo aver cliccato su un link o una pubblicità. Dalla pagina web è possibile scaricare delle risorse o dei contenuti utili all'utente. Risulta impostata nel seguente modo: titolo, sottotitolo, testo di supporto e conclusione, il tutto integrato a immagini e video. La landing page è lo strumento che permette di

convertire gli utenti in clienti, in quanto per poter accedere alle risorse, o alle informazioni che si desidera scaricare, è necessario indicare l'indirizzo email;

- **Newsletter**: può contenere informazioni di vario genere, con notizie relative sia ai prodotti che al brand. Una newsletter efficace deve, innanzitutto, avere un oggetto accattivante in grado di attirare l'attenzione dell'utente. Il testo della newsletter dovrebbe essere, per la maggior parte, di tipo educativo e informativo e solo una minima parte di natura promozionale.

Relativamente alla natura *interattiva* delle varie forme di contenuto, negli ultimi anni hanno acquisito un'importanza rilevante le **webinar**.
WEBinar Italia definisce un webinar come "un evento live erogato attraverso la rete, che permette a più persone contemporaneamente di collegarsi in diretta per partecipare a una lezione interattiva, un corso di formazione suddiviso in più sessioni, un workshop o una conferenza" (WEBinar Italia, 2017). Elemento caratterizzante del webinar è la comodità: consente infatti di seguire un evento da casa permettendo all'utente di interagire come se fosse presente. Infatti, viene stabilito un orario nel quale tutti gli interessati si ritrovano per partecipare ponendo domande e condividendo idee (WEBinar Italia, 2017). È uno strumento che apporta molteplici vantaggi alle aziende perché se ben utilizzateo permette di raggiungere i clienti potenziali. Tutti gli interessati possono partecipare al webinar su invito dell'organizzatore o cliccando semplicemente sul link che appare sul sito aziendale o sulla pagina social (Handley & Chapman, 2012).

I Webinar presentano le seguenti caratteristiche:

- Efficaci: "sono divertenti, coinvolgenti e dinamici: sono più vivi di un white paper o un case study". (Handley & Chapman, 2012). Presentano in effetti un livello d'interazione molto alto, non solo durante lo svolgimento, ma anche al di fuori della stessa tramite altri canali;
- Economiche: l'affermazione di internet e la diffusione della digitalizzazione hanno portato ad una riduzione dei costi legati all'acquisizione delle piattaforme, dunque un webinar ha sicuramente dei costi minori rispetto ad un evento simile ma progettato offlline;
- Copertura ampia (estensione ad ampio raggio): permette la partecipazione di un numero maggiore di clienti potenziali rispetto a un evento live nel quale solo un numero limitato avrebbe potuto aderire, oltrepassando l'ostacolo delle barriere geografiche;
- Riutilizzabili: una volta che un webinar è stato sviluppato sono molteplici gli elementi che possono essere utilizzati per creare post, articoli, articoli ecc.

Un webinar può essere molto utile ed efficace per le aziende. L' elemento chiave che ne determina il successo è sempre lo stesso: produrre degli ottimi contenuti che si fondano sul valore, considerando che fare una presentazione online è differente che farla dal vivo. Infatti, in assenza del contatto umano, sarà necessario esporre dei contenuti straordinari in grado di coinvolgere lo spettatore.

Infine, l'ultima combinazione possibile è quella tra *visual* e *interazione,* in cui un ruolo chiave è assunto dalle **Slideshare***.* Si tratta di condividere online le proprie presentazioni, per esempio tramite post sui social network. La presentazione ha lo scopo di far apparire l'azienda come un esperto in quel particolare settore, dunque la qualità del contenuto è indispensabile. Particolare attenzione deve essere destinata alla copertina del documento e alla struttura logica all'interno della presentazione, che potrebbe richiedere l'ausilio di grafici.

2.1.5 Content Strategy

Rahel Anne Bailie, content strategist, definisce la strategia dei contenuti come "il processo di pianificazione per la creazione e la distribuzione dei contenuti durante il ciclo di vita del contenuto stesso. Include aspetti come l'allineamento del contenuto agli obiettivi aziendali, così come il processo di analisi, di produzione, di presentazione e di valutazione del contenuto, compresi gli aspetti di misurazione e di governance." Tutto ciò che concerne lo sviluppo, la gestione e la distribuzione dei contenuti rappresenta il lato tattico della strategia. (Bailie, 2009)

Vi è una differenza sottile tra content marketing strategy e content strategy. La prima rappresenta il "perché", ossia il motivo che spinge un'azienda a creare contenuti, il target a cui si riferiscono e come i clienti possono beneficare dei contenuti di un determinato brand rispetto a quello della concorrenza. L'obiettivo nel content marketing è quello di creare un pubblico al fine di aumentare le entrate. La content strategy indaga sia sulla creazione che sulla gestione e distribuzione dei contenuti utili e utilizzabili. È un aspetto che va al di là del semplice content marketing perché supporta le imprese nella gestione del contenuto. Per un'azienda possedere e documentare una strategia dei contenuti è fondamentale: coloro che possiedono una content strategy riconoscono maggiormente l'efficacia dei contenuti e sono più propensi ad investire in questo campo e, allo stesso tempo, acquisiscono maggiore dimestichezza con i vari canali. (Content Marketing Institute, s.d.)

Essendo un aspetto molto personalizzabile, ogni azienda è libera di attuare la propria content strategy a seconda delle esigenze aziendali e dei clienti, parallelamente ai contenuti utilizzabili. Tuttavia il CMI individua 5 elementi che in una strategia dei contenuti non dovrebbero mancare:

- Business case: l'obiettivo è quello di innovare il marketing dei contenuti, comunicando le ragioni che hanno spinto l'azienda ad adottare una strategia simile. Occorre indicare i rischi e le possibili conseguenze e soluzioni. Questo permetterà di ottenere l'appoggio da parte dell'organizzazione perché sapranno cosa aspettarsi nel caso in cui la strategia non dovesse riuscire pienamente;

- Business plan per il marketing dei contenuti: deve considerare gli obiettivi che si desiderano raggiungere attraverso la content strategy, così come il valore aggiunto che si vuole ottenere dalla strategia. Inoltre, dovrebbe riflettere in merito alle opportunità e alle minacce riscontrabili durante il percorso;

- Audience: è importante definire il target al quale si rivolgono i contenuti, chi sono, cosa desiderano e come sono soliti consumare i contenuti;

- Storia della marca: si tratta di definire il marketing dei contenuti in termini di idee e messaggi che rappresentano l'azienda, e che, allo stesso tempo differiscono dalla concorrenza;

- Pianificazione dei canali: devono essere indicate le piattaforme utilizzate, specificando i criteri, i processi e gli obiettivi per ciascuno, specificando come devono essere integrati per garantire la giusta coesione di canale.

Soprattutto nelle grandi aziende, è importante che tutte le aree siano coinvolte nella strategia dei contenuti. Questo è necessario perché consente alla totalità dell'azienda di lavorare verso la stessa direzione nel raggiungimento degli obiettivi.
Inoltre, è consigliabile adottare una content strategy per le aziende che decidono di esternalizzare una parte della gestione dei contenuti a agenzie di marketing e comunicazione esterne. Se da una parte la strategia dovrebbe crescere ed evolvere, dall'altra dovrebbe rimanere coerente in ciò che concerne la definizione degli obiettivi. D'altro canto vi sono alcuni aspetti che dovranno essere rivisti e aggiornati periodicamente per migliorare la strategia (Content Marketing Institute, s.d.).

2.1.6 Content marketing aziende B2B Vs aziende B2C

Solitamente, fare Content Marketing per aziende B2C è considerato più semplice che farlo per aziende B2B. Questo accade per varie ragioni: innanzitutto, il content marketing fa un uso assiduo dei Social Network, i quali sono utilizzati prevalentemente dai consumatori finali per ragione legate allo svago e al tempo libero. Tuttavia, occorre considerare che ultimamente anche i social vengono consultati per ragioni professionali (basti pensare a LinkedIn).
In effetti sta andando un po' a diminuire la concezione che i social network siano una perdita di tempo, attraverso i quali è possibile ampliare le proprie relazioni personali ma non commerciali; è scorretto perciò affermare che il B2B non possa utilizzare i social per le proprie politiche di marketing (Conti & Carriero, 2016).
Altra teoria secondo la quale fare content per un'azienda B2C è più semplice che per un'azienda B2B riguarda il target. Secondo l'intervistato di un'agenzia (Allegato Agency 01) il cliente finale nel B2C è facilmente definibile rispetto al cliente B2B.

Quello che fa la differenza non è la tipologia di formato ma il contenuto, che a livello B2C deve avere carattere emozionale. Non ci si può rivolgere a una persona che ricerca emozionalità in modo tecnico. Per questo è importante creare dei funnel, ossia dei percorsi nei quali l'utente possa ricavare il massimo beneficio in termini di contenuti. In questo modo, l'utente tecnico arriverà all'informazione desiderata attraverso un percorso intuitivo. Il cliente che ricerca emozionalità non potrà seguire lo stesso percorso dell'utente tecnico: non vuole essere lui a ricercare le informazioni, ma è compito dell'azienda fargliele trovare nel minor tempo possibile e nei modi e nel linguaggio che si aspetta (Allegato Agency 03).
Se nel B2C è più semplice creare contenuti empatici ed appassionanti lo stesso non si può dire per il B2B perché le ragioni di vendita del prodotto sono diverse. In questo settore si vogliono vedere i vantaggi concreti, dunque il valore aggiunto che quel prodotto o servizio può apportare all'azienda (Allegato Agency 04). Di conseguenza è sbagliato pensare di poter

creare una strategia di Content per il B2B prendendo come esempio una strategia di Content B2C.
Altra differenza riguarda le tematiche trattate. Nel B2C occorre offrire molto in risposta a "Come funziona?" o "Perché devo fare questo?". L'obiettivo è quello di dare un'informazione con un tono più informale rispetto al B2B, il quale per contro predilige un tono formale, con contenuti più ricercati. Nel settore business chi ricerca informazioni su una particolare tematica ha già delle conoscenze, non deve partire da zero. Dunque nel B2B deve esserci un approccio più specifico, maggiormente focalizzato (Allegato Agency 04). Non è la tipologia di formato ma il contenuto che fa la differenza: non esiste una regola per cui nel B2C i video sono maggiormente indicati rispetto al B2B, ciò che si inserisce a livello di contenuto dipende da quello che si vuole ottenere (Allegato Agency 01).

Per riuscire a sviluppare una buona strategia di content per i settori B2B sarà importante iniziare analizzando accuratamente i prodotti e servizi offerti, considerando i concorrenti, dopodiché sarà indispensabile selezionare i canali che più si addicono al target di riferimento. Questo costituisce la base di partenza per la creazione di una strategia coerente integrata per il settore B2B, la quale dovrà essere rivista di volta in volta per eventuali modifiche, senza sottovalutare la misurazione dei risultati (Conti & Carriero, 2016).

2.1.7 Lo Storytelling

Il Visual Storytelling è un meccanismo che permette di entrare in empatia con i clienti potenziali. Lo storytelling, nella pubblicazione dei diversi contenuti, tende a dare maggior spazio a immagini, video e infografiche rispetto a testi integrali da leggere. In effetti, vengono privilegiati gli elementi caratterizzati dall'effetto "visual" in quanto hanno un valore emozionale. Le aziende negli ultimi anni hanno dovuto adattarsi a questo tipo di concezione. Ciò ha significato attivare una serie di conoscenze e competenze per cercare di trasmettere quello che un brand o un'azienda rappresenta, all'interno di una rappresentazione, un'immagine o un video, catturando così l'attenzione dell'utente in modo più efficace ed immediato.
Fare Storytelling significa narrare una storia in modo soggettivo al fine di creare una relazione empatica ed emozionale tra azienda e cliente. Content marketing e storytelling sono concetti diversi ma strettamente correlati: conoscere le tecniche dello storytelling permette di sviluppare una strategia di Content Management sicuramente più efficace. (Conti &Carriero, 2016)

Nel domandarsi perché oggi il marketing deve raccontare storie e non può più affidarsi esclusivamente alla classica pubblicità occorre considerare una serie di fattori.
Innanzitutto bisogna ragionare sul fatto che i mercati sono diventati sempre più competitivi e saturi, di conseguenza molti brand, che vantavano da anni un certo prestigio, hanno dovuto affrontare una concorrenza spietata. Inoltre, la diffusione di internet ha obbligato le aziende ad utilizzare i nuovi canali digitali adattandone i contenuti, senza dimenticare l'importanza che le immagini hanno acquisito negli ultimi decenni. Basti pensare agli incrementi di vendita di macchine fotografiche, smartphone, videocamere o di software e applicazioni che consentono la modifica o il trattamento delle immagini. Oggi la comunicazione è veloce, e le immagini aiutano a trasmettere il messaggio in modo più efficace, anche perché una figurazione non deve essere tradotta in quanto ha un linguaggio universale comprensibile a tutti. Di fatto, quella

attuale può essere considerata un'epoca visiva: si pensi come alcuni social, basati sulla condivisione di immagini come Instagram, hanno contribuito a fare del fenomeno un vero e proprio aspetto culturale. Oggigiorno, per le aziende risulta fondamentale adottare un orientamento visivo. (Conti &Carriero, 2016)
La difficoltà sta nel fatto che il fenomeno non è più sotto il controllo esclusivo delle aziende: in passato erano i professionisti ad occuparsene, oggi sono gli stessi consumatori che con le proprie pubblicazioni visive contribuiscono a creare la storia dell'azienda, spesso con contenuti non in linea con la strategia aziendale. (Soffiati,2013)

Il visual storytelling ha dunque l'obiettivo di attirare l'attenzione mediante la pubblicazione dei contenuti. I filmati e le immagini risultano essere molto efficaci, questo perché "l'essere umano ricorda il 10% di quello che ascolta, il 20% di quello che legge, ma ricorda l'80% di quello che guarda". (La potenza del video nell'era dei social, 2017)

Gli errori che si possono compiere nell'attuare una strategia di Storytelling sono molteplici: innanzitutto vi è il rischio di scegliere l'immagine sbagliata, basti pensare ad aspetti come la dimensione e la diversa risoluzione. Ad esempio, Instagram utilizza immagini prettamente quadrate, mentre Facebook predilige le immagini orizzontali. Le immagini che lo storytelling si popone di utilizzare devono essere innanzitutto autentiche; le immagini che rappresentano la routine aziendale e che si mostrano vere e naturali hanno più effetto perché permette al brand di rivelare quello che è senza filtri. L'immagine, oltre che essere coerente ed attinente, deve contenere un'emozione, considerando la sensibilità del potenziale utente. Quest'ultimo, spostandosi velocemente da un sito web all'altro, rischia di incorrere in contenuti proposti da altri concorrenti. È necessario perciò che l'azienda proponga delle immagini curate e significative, con lo scopo di catturare l'attenzione del possibile cliente. (Conti & Carriero,2016)

2.1.8 Sviluppi futuri della disciplina

In un recente articolo, John Hall, specialista americano di content marketing, espone lo stato dell'arte della disciplina enunciando quelli che potrebbero essere i possibili sviluppi per l'anno 2018. (Hall, 2017)

Innanzitutto, viene messo in evidenza il fatto che le aziende che investono ormai da tempo in ambito content stanno ottenendo dei risultati concreti dal punto di vista economico. Soprattutto in ambito B2B, molti imprenditori hanno affermato che le tattiche legate al content si sono rivelate efficaci. In effetti fare content comporta investimenti a lungo termine, per cui un'azienda, per ottenere un buon ROI, deve investire in modo costante considerando che i risultati si vedranno nel medio-lungo periodo.

Ciò che appare evidente e che i contenuti a disposizione sono numerosi, dunque è indispensabile che questi vengano distribuiti tramite i giusti canali e al target di riferimento appropriato. Per questo si ipotizza che nel 2018 aumenteranno gli investimenti destinati al marketing strategico dei contenuti, al fine di studiare al meglio come e a chi distribuirli. In effetti le pubblicazioni stanno diventando più focalizzate; si assiste a uno spostamento tra la pubblicazione di contenuti destinati alla massa e a una pubblicazione di contenuti rivolti alla nicchia. Questo equivale ad investire maggiormente nella raccolta di dati e nelle analisi. Se da

un lato si potrebbe pensare che la pubblicazione di contenuti troppo mirati equivalga a non considerare una parte di clientela potenziale, dall'altra occorre tener presente che una politica di content mirata permette di creare maggior engagement.

L'approccio al Content non può essere un aspetto circoscritto al singolo dipartimento di marketing ma dovrà diffondersi in tutta l'azienda. Trattandosi di una strategia a lungo termine, i marketers devono continuare a sostenerlo e spingerlo, sfruttando al meglio tutti i contenuti presenti; per questo è importante che si diffonda in altre aree al di fuori del marketing, coinvolgendo tutti i lavoratori. Attraverso immagini, foto e video i contenuti di alta qualità permettono, infatti, di far emergere gli aspetti chiave dell'azienda stessa.

In ambito content le aziende dovrebbero cercare di stare sempre un passo avanti rispetto ai principali concorrenti. Per raggiungere tale obiettivo, è necessario utilizzare gli strumenti di marketing adatti che permettano di creare quei "supporti" tipici del content: blog aziendale, Newsletter, gestione social ecc. In questo modo un brand sarà in vantaggio rispetto agli altri nell'informare o nel fornire risorse e opportunità ai clienti potenziali e non.

Data l'affermazione delle tendenze mobile e dell'uso dei Social Nertwork si può dedurre che gli Influencer avranno sempre più peso. È opportuno sottolineare che un Influencer, per essere ritenuto tale, non deve per forza essere una celebrità. Chiunque condivida online le proprie esperienze ed opinioni può essere considerato un Influencer. Le aziende devono prendere coscienza di questo aspetto e ricercare l'Influencer che più si addica all'immagine aziendale e al target di riferimento, in modo che condividi parte dei contenuti.

2.2 Le figure professionali coinvolte

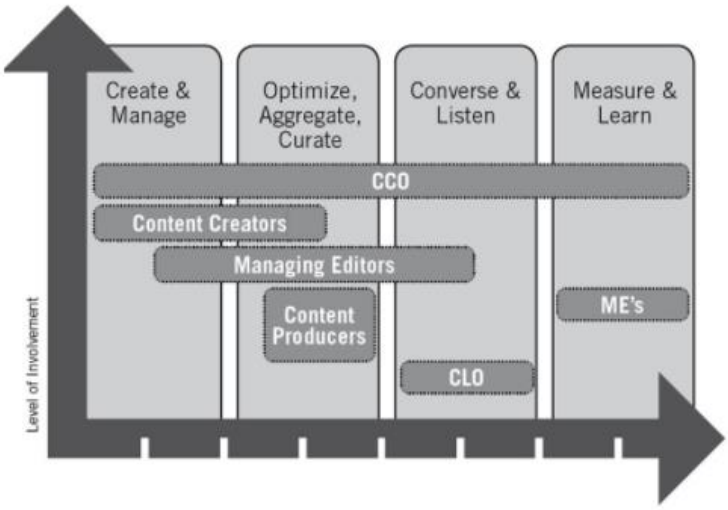
Nel sviluppare una buona strategia di content occorre creare delle squadre composte da professionisti. In effetti, per quanto le tecnologie e i software disponibili siano indispensabili, nel content marketing non deve mancare l'elemento umano. La disciplina, infatti, ha tra i vari obiettivi quello di creare delle relazioni empatiche e vere tra brand e i clienti potenziali; di conseguenza il "tocco umano" risulta fondamentale. (Manafy, 2016)
Innanzitutto, le varie figure professionali coinvolte devono avere buone competenze e saper lavorare bene in team. Quest'ultimo si occupa del lavoro globale, curando la creazione e la distribuzione dei contenuti. Tendenzialmente si crede che, per formare una buona squadra di content marketing, sia necessario un grande budget; tale affermazione non è propriamente corretta: l'importante è possedere all'interno del team almeno una persona responsabile che s'intenda di contenuti. (Delane, s.d.)

Prima di descrivere le principali figure professionali coinvolte nel content marketing occorre individuare le quattro fasi principali che ne descrivono il processo ossia:

- La creazione e la gestione del contenuto;
- L'ottimizzazione, l'aggregazione e la cura del contenuto;
- La conversazione e l'ascolto;
- La misurazione e l'apprendimento, eventualmente modificando il programma.

La distinzione di questi fasi è fondamentale: come si osserva dalla figura 1 ogni componente del team avrà competenze e responsabilità distribuite su una o più fasi, con il compito di relazionarsi con le strutture esterne qualora questo fosse necessario. (Pulizzi, 2011)

Figura 1: Mappa delle responsabilità a seconda del processo



Fonte: CMI, 2011

Successivamente si prosegue con la descrizione dettagliata delle figure professionali riportare nella figura 1.

2.2.1 Chief Content Officer

All' interno del processo di Content Mangament la presenza dello Chief Content Officer (da ora in poi CCO) è fondamentale. È un ruolo impegnativo poiché gli spettano diversi compiti e responsabilità: oltre ad impostare gli standard affinché tutta la squadra riesca ad elaborare un buon contenuto, il CCO deve sovrintendere tutte le attività che si occupano di contenuti di marketing, sia esterni che interni, attraverso l'uso di differenti piattaforme, che consentono di osservare e monitorare le vendite legate alla retention, così come all'acquisizione dei clienti potenziali. (Pulizzi, 2011)

Il CMI delinea chiaramente le competenze e le responsabilità di un CCO. In generale, deve occuparsi di pianificare una strategia di contenuto che supporti, e che sia collegata, a tutte le altre iniziative di marketing, sia a breve che a lungo termine.
Esperto in ciò che concerne l'ottimizzazione dei contenuti, attraverso l'uso di canali appropriati, è presente in tutte le fasi del processo, dalla creazione alla misurazione dei risultati. Deve collaborare con altri dipartimenti presenti in azienda soprattutto, con l'IT e le risorse umane.
Al CCO è richiesto di pensare come un editore, sviluppando e ideando contenuti attraverso i vari formati disponibili. Ciò significa che deve fare attenzione sia alla coerenza dei diversi contenuti pubblicati sulle varie piattaforme, sia al tono e linguaggio utilizzato in base al target. Altra funzione che compete a CCO è quella dello sviluppo del calendario editoriale. Quest'ultimo, oltre a dover essere funzionale per tutta l'azienda, delinea chiaramente il/i responsabile/i per ogni fase o attività. Deve sapere integrare il mondo offline nell'ottica di contenuti digitali e accertarsi che vengano eseguiti i test di usabilità per verificare la validità dei contenuti. (Pulizzi,2011)

Infine, il CCO deve garantire è il miglioramento continuo, per questo è importante assicurarsi lo sviluppo di standard e procedure migliori che garantiscano una maggiore efficienza nella creazione, distribuzione e manutenzione dei contenuti.

Nel ricoprire le proprie funzioni il CCO deve sempre pensare al cliente, mostrandosi empatico nel comprenderne i bisogni, ed essere dotato di una mente aperta che gli permetta di guardarsi intorno al fine di cogliere degli spunti utili da applicare nella strategia. (Conti & Carriero, 2016; Pulizzi 2011)

2.2.2 Content Editor

Il Content Editor può essere definito come un content specialist, specializzato nella scrittura online, competente nel fare in modo che i testi rispecchino la realtà aziendale. Il content marketing permette alle imprese di incrementare il fatturato grazie ai contenuti presenti sul proprio sito web, blog o altro. Per questo è fondamentale che il Content Editor possieda una certa esperienza con la scrittura (Esposito, 2017). Deve coordinare tutta la strategia cercando, in particolar modo, di integrare il lavoro tra i creatori di contenuti interni ed esterni. Per questo è fondamentale che l'Editor sappia relazionarsi e comunicare con tutte le altre figure coinvolte, in modo da esporre chiaramente le sue esigenze e far capire agli altri quello che vuole ottenere. (Ritchie, 2016)

Fondamentale per il Content Editor è saper creare dei contenuti soddisfacenti. Per raggiungere tale obiettivo è fondamentale che egli abbia una buona padronanza della lingua, in modo da riuscire ad esprimere quello che l'azienda rappresenta attraverso i testi, considerando che lo scritto deve essere leggibile online e adattato in base al contesto. Inoltre, il testo deve essere strutturato anche in base alle Keywords ritenute significanti, per questo deve conoscere anche le funzioni di Search Engine Optimization (d'ora in poi SEO).

"In sintesi, ciò che fa la differenza è la capacità del Content Editor di pianificare la scrittura. E di creare un progetto con un piano editoriale e una coerenza con gli obiettivi strategici. Quindi, non si tratta solo di scrivere ma di creare un impero di contenuti utili per il lettore. E per il progetto". (Esposito, 2017)

2.2.3 Content Creators

Nelle strategie di content marketing è fondamentale non solo decidere le diverse forme che il contenuto in quel determinato contesto deve adottare, ma anche il progetto comunicativo in sé, il quale comprende anche aspetti quali l'esposizione e la grafica.
"Il Content Creator è colui che, in base ad un preciso progetto comunicativo, si fa carico di definirne i contenuti e di presentarli nella forma più idonea ed efficace". (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, s.d.).
Di fatto bisogna considerare che i contenuti vengono presentati non solo tramite testi ma anche attraverso musica, animazioni e filmati. Per questo il Content Creators svolge molteplici funzioni:

- Collaborare con l'Editor e il Web Master per definire la strategia comunicativa che comprende, oltre i contenuti, aspetti come la grafica, gli obiettivi, il target di riferimento, il tipo di linguaggio e il formato multimediale più appropriato;

- Definire l'architettura dell'ipertesto[2], suddividendolo in più sezioni logiche tramite dei link in modo da agevolare il percorso di lettura dell'utente;

- Reperire dati e informazioni sugli argomenti che potrebbero essere redatti per ogni fase;

- Collaborare con altre figure chiave come il Visual Designer, affinché che i testi siano adatti e coerenti con il formato grafico e multimediale scelto;

- Occuparsi del sito web nella sua struttura inserendo testi, link, curando la parte multimediale grafica, aggiornandolo periodicamente.

Per quanto riguarda le competenze, oltre ad avere delle buone conoscenze di cultura generale e conoscere in modo approfondito le materie che deve trattare, deve possedere delle abilità informatiche, soprattutto per quanto riguarda linguaggio HTML (HyperText Markup Language), sistemi operativi, video scrittura e fogli elettronici.
Dato che gli incarichi attribuitigli possono essere diversi, il Content Creator deve possedere flessibilità ed essere in grado di adattarsi ai diversi cambiamenti. È una figura che deve formarsi e aggiornarsi costantemente perché il mondo digital cambia velocemente, senza dimenticare che deve osservare tutto ciò che lo circonda, prendendo spunti dal web e da altri siti internet. (Lavoro e formazione, s.d.)

2.2.4 Content Producers

Così come le altre figure professionali appena descritte anche il Content Producers svolge un ruolo rilevante. In effetti, un buon sito web deve essere ben scritto, aggiornato e possedere dei contenuti di valore in modo in modo da essere accattivante e contribuire ad aumentare il traffico sul sito (Jordan, 2012).
Il compito principale del Content Producers è quello di "dare vita" al contenuto. Il risultato finale del lavoro del Content Producer determinerà la riuscita o meno dell'engagement dell'utente: se un contenuto sarà interessante ed accattivante l'utente ne sarà attratto ed entrerà in contatto con il brand. Questo ruolo potrebbe essere ricoperto sia da una sola persona, sia da un team di progettazione interno. In realtà, a volte questa funzione viene data in outsourcing, in particolare per quel che concerne la produzione di video, audio e applicazioni multimediali. (Pulizzi, 2011)

[2] Si tratta di un insieme di documenti (immagini, filmati, testi o altro) contenenti link, che permettono al lettore di muoversi da un documento all' altro.

Di fatto chi si occupa di produrre i contenuti oggi, può farlo sotto diverse forme: può essere uno scrittore, un videomaker, un podcaster[3] o qualsiasi altra figura che sia competente nel produrre e condividere il contenuto con il pubblico.

Alcuni Content Producers sono specializzati nella creazione di contenuti solo per alcune piattaforme, mentre altri hanno le competenze per spaziare tra i vari sistemi. Bisogna considerare che oggi giorno gli strumenti che vengono messi a disposizione dalla tecnologia sono veramente vari e complessi, di conseguenza è difficile diventare degli esperti in tutto; pochi Content Producers sono veramente in grado di produrre i contenuti in tutte le forme. (Trappe, s.d.)

2.2.5 Chief Listening Officer

Lo Chief Listening Officer (d'ora in poi CLO) ha un'area di competenza che riguarda principalmente i social network. Così come il Media Manager, l'attività è focalizzata sulla gestione dei blog e di altri social come Pinterest, Facebook, Instagram e altro. L'obiettivo è quello di monitorare i social e i blog per verificare quello che i clienti pensano e dicono dell'azienda. Quindi un CLO, una volta appurate quelle che potrebbero essere le lamentele, i suggerimenti o le idee relative al miglioramento dei prodotti e servizi offerti, ha il compito di trasmetterli ai reparti competenti. Per esempio, se un cliente pubblica una recensione negativa sulla pagina aziendale di Facebook, un CLO ha il compito di trasmettere l'informazione al Customer Service Director affinché possano risolvere la situazione.
Da quando gli utenti hanno la possibilità, tramite il web, di esprimere le proprie opinioni, positive o negative, riguardo a un prodotto o servizio, questo ruolo sta assumendo sempre più importanza. La capacità fondamentale che un CLO deve possedere è distinguere quello che è veramente utile per l'azienda, che dunque potrebbe portare a delle problematiche, da quello che è solo "rumors", ossia non rilevante. (Chegg Internships,s,d)

I CLO hanno dunque il compito di monitorare le conversazioni che si sviluppano sulle varie piattaforme social per tenere sotto controllo quello che i clienti dicono del brand e dell'azienda, rispondendo rapidamente a problemi, denunce o disinformazione. È sicuramente una figura professionale del tutto nuova e, visto il trend crescente di digital e web, diventerà una figura chiave all'interno delle aziende. (Cacha, 2015)

"I often say that a brand isn't what you say about yourself—it's what your customer tells a friend about you. " (Sharkey, 2012) Per un'azienda è difficile capire come e cosa fare affinché si diffonda un passaparola positivo, ma al tempo stesso, grazie ai social, emerge una grande opportunità: l'ascolto. Questo può portare a nuove e idee e contribuisce a mantenere i marchi vivi, cercando di costruire delle conversazioni, con lo scopo di trasmettere fiducia ai clienti. Perché questo accada l'ascolto deve diventare una priorità per l'azienda, considerando che non può essere gestito solo tramite i call center. (Sharkey, 2012)

[3] Colui che pubblica e distribuisce contenuti audio tramite il podcasting.

2.3 La misurazione dei risultati

Nel marketing dei contenuti le attività di ricerca, scrittura e pubblicazione non sono sufficienti, ma è necessario misurare in modo costante l'impatto che una strategia di content management ha sulla propria organizzazione. Non esiste una selezione giusta o sbagliata delle metriche, o dei KPI coretti, in quanto gli obiettivi nel content sono altamente personalizzabili. Ogni azienda ha una situazione diversa che risente del budget, delle dimensioni del business, dalle risorse disponibili e da altri fattori. (Goliger, 2015)

Quello che distingue una campagna online da una offline è che la prima può essere facilmente misurabile. In un ambito come quello del content, misurare i risultati è fondamentale perché è importante comprendere dove intervenire per rielaborare, ed eventualmente migliorare, i contenuti. Per questo è di vitale importanza che le aziende sappiano ascoltare attivamente i clienti e i loro bisogni.
Una strategia di content marketing non dà risultati immediati ma sono il frutto di un percorso laborioso in termini di: visibilità, desiderabilità del prodotto o del brand, credibilità e influenza. Per questo la misurazione è importante lungo tutto il processo. Deve essere sempre fatta in rapporto all'investimento iniziale ed ottimizzata nel corso della strategia. In questo modo si potrà verificare se gli obiettivi pianificati sono stati raggiunti. Di fatto i contenuti, sono correlati agli obiettivi aziendali e non possono non dipendere da questi. (Conti & Carriero, 2016)

Nell'attuazione di una campagna di content, vi sono due aspetti che, in quanto possibili ostacoli, occorre controllare costantemente: si tratta dei problemi di traffico e di conversione. I problemi di traffico si verificano quando le varie forme di contenuto non portano a un numero adeguato di visite. Questo può accadere quando i canali selezionati non si sono dimostrati corretti, oppure quando il contenuto non si presentava in modo abbastanza accattivante.
Altro ostacolo può derivare dalla conversione, ossia quando l'interesse per un contenuto non ha portato poi all'effettiva generazione di contatti. Ciò può succedere nel caso in cui, per esempio, l'argomento non è stato trattato nella maniera corretta, a una call to action poco efficace o a un pubblico di riferimento inesatto.
L'utilizzo delle metriche è importante perché consente di mettere alla luce i punti deboli della strategia, rispettivamente al traffico e alla conversione, consentendo di correggerli durante la campagna. (Conti & Carriero, 2016)

Per le misurazioni dei contenuti vengono utilizzate 4 categorie di indici di valutazione, che permettono di avere una visione completa della situazione.

Il primo riguarda **il consumo e la fruizione dei contenuti**: oltre a misurare il numero di utenti raggiunti, è in grado di indicarne la provenienza, dunque i canali di contatto, così come la modalità con la quale l'utente interagisce con il contenuto. In questo senso Google Analytics è uno strumento utile perché permette di prendere visione di vari aspetti come il Bounce Rate (o frequenza di rimbalzo). Tale indice può essere definito come "il rapporto tra le sessioni di una sola pagina divise per tutte le sessioni o la percentuale di tutte le sessioni sul tuo sito nelle quali gli utenti hanno visualizzato solo una pagina e hanno attivato una sola richiesta al server Analytics". (Google Analytics, s.d.)

In altre parole il Bounce Rate permette di verificare il numero di visitatori che, entrando dalla stessa pagina, hanno abbandonato il sito. Questo, a livello di contenuti, permette di valutare la capacità di invogliare l'utente a ricercare maggiori informazioni. Altro aspetto che si può analizzare è il tempo medio di pagina, il quale deve essere valutato a seconda della quantità di informazioni presenti: se il tempo è troppo breve e le informazioni sono tante vuol dire che il contenuto non è abbastanza rilevante. Oltre a Google Analytics anche Youtube e Facebook mettono a disposizione delle misure di valutazione che consentono di verificare il successo o meno della strategia. Ancora più semplice è per i contenuti sotto forma di documenti, in quanto la misurazione è verificabile dai download, mentre le newsletter possono essere valutate in termini di tassi di apertura. Qualsiasi sia la metrica utilizzata l'importante è che si capisca se il target che ci si era prefissato è stato raggiunto o meno, individuare la tipologia di contenuti che suscita più interesse e verificare che la promozione legata al contenuto corrisponda agli obiettivi. (Google Analytics, s.d.; Conti & Carriero,2016)

La seconda categoria di indice **riguarda le metriche di condivisione:** indica se gli utenti che hanno interagito con un contenuto lo hanno poi condiviso. È un parametro che permette di verificare se un contenuto è effettivamente di qualità e di valore. Infatti, gli utenti condividono sul proprio profilo solo i contenuti che ritengono interessanti o utili per la propria rete. Per misurare tale tipologia di risultato si possono utilizzare gli strumenti dei social come i Like e gli Share su Facebook, le condivisioni su Google +, i tweet e retweet su Twitter e così via. Vi sono poi strumenti specifici come SharedCount, che permette di unire tutti i risultati in un unico URL consentendo di avere una visione allargata delle condivisioni che avvengono con i vari social network. Oltre a questo ci sono altri software che consentono invece di misurare la condivisione di un contenuto che avviene non tramite social, ma blog o siti web. Relativamente ai software premium (a pagamento), dato che si arricchiscono sempre più di nuove funzioni, è importante scegliere gli strumenti che siano di vero interesse per l'azienda, coerentemente alle esigenze e al budget disponibile. (Conti & Carriero,2016)

Altra categoria comprende **la generazione di Lead:** occorre verificare che il contenuto sia in grado di generare effettivamente dei clienti. A livello pratico Google Analytics permette di verificare il tasso di conversione, ossia la percentuale di utenti che, per esempio si è iscritto alla newsletter o ha acquistato un determinato prodotto, così come le parole chiave che hanno portato a maggiori conversioni. Inoltre è importante valutare il coinvolgimento di un determinato contenuto, verificando la quantità e la qualità dei commenti che gli sono stati associati. (Google Analytics, s.d.; Conti & Carriero,2016)

Infine, l'ultima categoria considerata riguarda **la vendita.** L'obiettivo in una strategia di content è quello di aumentare le vendite. Le metriche che vengono utilizzate sono il volume di vendita online e offline. Queste vengono collegate, attraverso specifici software, ad ogni contenuto, consentendo di associare un valore economico al contenuto. Riuscire a ragionare in termini di conversione di vendite è fondamentale; di fatto gli investimenti vengono fatti perché ci si aspetta un ritorno economico. (Conti & Carriero, 2016)

Ad ogni modo, ciò che fondamentale, è stabilire all'inizio della strategia le metriche con la quale si intende procedere alla misurazione, tendendo sempre come riferimento gli obiettivi.

2.3.1 I fattori critici di successo della disciplina

Affinché un'impresa riesca ad attuare con successo una politica di content marketing deve essere disposta ad attuare un cambiamento culturale all'interno dell'azienda stessa. Questo dipende dal fatto che, a differenza delle forme di marketing tradizionale, una strategia di contenuti richiede una certa continuità e varietà, per questo è fondamentale che tutta l'azienda venga coinvolta nel processo.
Innanzitutto, un'impresa che desidera attuare un processo di content management deve comprenderne il ruolo all'interno della strategia comunicativa e i sacrifici in termini di tempo e risorse che esso comporta. Non è esatto, infatti, considerare il content marketing come una forma di comunicazione alternativa ed economica. I costi sono inferiori se si pensa all'acquisto degli spazi pubblicitari, ma d'altro canto, i contenuti richiedono ingenti investimenti per quel che concerne il personale necessario alla creazione e distribuzione dei contenuti e al monitoraggio e misurazione dei risultati. In effetti, bisogna considerare che un tale approccio necessita, soprattutto in ambito digitale, l'introduzione in azienda di nuove competenze, dunque è indispensabile una formazione costante. Inoltre, è importante sottolineare che, alla base di qualsiasi strategia digital devono essere sempre considerati i principi base del marketing, i quali dovranno essere integrati alla nuove strategie digitali in modo da conferire all'impresa la capacità di esprimere al meglio la propria brand story.
Oltre a questi principi cardine, gli esperti di content marketing individuano diversi fattori critici di successo della disciplina. Di seguito vengono descritti i principali. (Nelli,2012)

2.3.2 Approccio a lungo termine

Spesso le aziende tendono a considerare il content marketing come un aspetto sul quale investire saltuariamente. In realtà, affinché le attività di Content possano portare all'azienda dei ritorni, occorre avere una visione allargata e considerare la creazione di contenuti come un percorso di lungo periodo sul quale effettuare degli investimenti continui.
Contrariamente a quanto accade con altre attività, come per esempio l'Email Marketing, l'obiettivo del content non è quello di fare pressione al consumatore affinché acquisti determinati prodotti e servizi, bensì quello di apportare valore. Quest'ultimo può essere di tipo informativo ed educativo o informativo e relazionale. Un utente che è interessato ad un determinato prodotto o servizio può per esempio, grazie ai contenuti, apprendere come utilizzare al meglio il prodotto e, allo stesso tempo, creare una relazione solida con l'impresa.
Data la sua complessità, l'obiettivo principale legato alle attività di Content Marketing non è quindi realizzabile nel breve termine; per questo occorre che le aziende abbiano una strategia attuabile nel medio-lungo periodo. (Ciracì, 2015)

2.3.3 Qualità dei contenuti

Nel sviluppare un buon contenuto, come già accennato in precedenza, occorre considerare che è necessario apportare valore al consumatore. Ciò significa che non bisogna creare contenuti con lo scopo di vendere i propri prodotti o servizi, o di pubblicizzare il proprio brand, ma si tratta di rispondere alle domande degli utenti, risolvendo i loro problemi o fornendo informazioni utili. (Shuller, s.d.)

I contenuti pubblicati devono essere coinvolgenti e soprattutto di qualità. La sfida non è quella di trovare i contenuti, questi sono nell'azienda, presenti nella storia del marchio e nei prodotti che hanno avuto successo. La vera sfida è reperire e ottimizzare le risorse, il know how necessario. Spesso, per mancanza di budget, si tende ad affidare l'aspetto content al personale interno, il quale, sebbene possa conoscere discretamente l'azienda, spesso non possiede le competenze necessarie, con il rischio di produrre contenuti di scarsa qualità che influiscono in modo negativo su tutta la strategia. (De Clerck, s.d.)

2.3.4 Brand Equity

Occorre sempre tenere a mente che il brand di un'azienda è già di per sé un contenuto. Il consumatore di oggi non acquista un prodotto ma l'esperienza legata al prodotto, rappresentata appunto dal brand. Le modalità con cui i contenuti sostengono un marchio sono fondamentali. Questi si trovano non solo sul sito web ma anche negli store e influenzano l'esperienza d'acquisto del consumatore. (De Clerck, s.d.)

I contenuti hanno di fatto un impatto diverso se si considerano aziende che esistono da anni sul mercato, e che vantano una certa notorietà e aziende nuove che, in alcuni casi, vendono esclusivamente online. Le prime sono già affermate, potendo vantare un posizionamento frutto di anni di investimenti nel mondo offline. Per questa prima categoria strumenti come il Content Management e i Social Media, rappresentano un ulteriore valore aggiunto, che consente loro di affermarsi ulteriormente sul mercato, rafforzando il brand, diffondendo i valori aziendali e raggiungendo nuovi consumatori. In questo caso la coerenza tra offline e online è fondamentale. Nel caso di aziende che appaiono per la prima volta sul mercato, i contenuti contribuiscono in modo preponderante a costituire il posizionamento e l'immagine aziendale. Si tratta di aziende che partono da zero, come nel caso degli e-commerce, che devono ancora costruire l'immagine del proprio brand.
In entrambi i casi sarà necessario creare dei contenuti di qualità, che gli utenti percepiscano come interessanti, affinché possano condividerli tramite le varie piattaforme social. (Ciracì, 2015)

2.3.5 Qualità dei link esterni

Una buona strategia content, per avere un effettivo successo, deve essere supportata da campagne digitali che prevedono attività di SEO. Infatti, uno degli aspetti che contribuisce alla popolarità di un sito web, è rappresentato dal numero di link acquisiti da siti esterni. La qualità dei link, legata alle parole chiave selezionate (e dunque a tutte le attività di SEO) è fondamentale: se i contenuti sono effettivamente utili e interessanti vi è la concreta possibilità che un sito web o un blog ripropongano quel contenuto rendendolo virale. A tal proposito è importante che sia citata la fonte, che condurrà poi l'utente al sito web originale. (Ciracì, 2015)

2.3.6 Strategia solida

Affinché il marketing dei contenuti abbia successo è indispensabile avere un approccio strategico. Ciò significa avere chiaro sin dall'inizio quali sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere e attraverso quali modalità. Altro fattore critico di successo da tener conto nella

pianificazione della strategia è la coerenza. Infatti, data la relazione stretta tra contenuti e customer experience, occorre pianificare strategie flessibili, collaborative e integrate, considerando tutti i soggetti e le aree aziendali coinvolte, sia interne che esterne.
Oltre a modalità e obiettivi, nella strategia bisogna considerare chi si vuole raggiungere, attraverso quali contenuti e le metriche di misurazione per valutarne il successo o l'insuccesso. (De Clerck, s.d.)
Inoltre, data l'importanza della strategia è auspicabile avere un calendario editoriale che consenta di restare coerenti e integrati, oltre che puntuali nella pubblicazione. (Ciracì, 2015)

2.3.7 La misurazione dei risultati

Le metriche e i KPI dei contenuti devono essere in linea con gli obiettivi aziendali. Se per esempio uno degli obiettivi è quello di aumentare le vendite, una possibile metrica di content potrebbe essere il numero di lead che hanno mostrato interesse per una pubblicazione e la loro effettiva conversione in vendite. Che si tratti di metriche qualitative o quantitative occorre monitorarle costantemente nel tempo, questo permetterà di apportare delle modifiche per migliorare la strategia e di conseguenza i risultati. Per questo è importante possedere anche un modello aziendale personalizzato che preveda KPI e metriche legate al Content Management. (Ciracì, 2015)

2.3.8 Target di riferimento

Per selezionare le tipologie di contenuti da pubblicare deve essere chiaro il target al quale un brand si riferisce, in particolare occorre definire e conoscere i vari target group. È indispensabile essere specifici; l'ideale sarebbe quello di creare delle pubblicazioni destinate a una nicchia, in modo tale da colpire in modo efficace il pubblico di destinazione. Oltre a sapere chi sono gli utenti a cui ci si rivolge, bisogna sempre chiedersi quanto, effettivamente, il contenuto proposto riguarda il target di riferimento e dunque è importante conoscere dove e come il target è solito consumare i contenuti, così come le esigenze e i relativi bisogni. (Ciracì, 2015; Shuller, s.d.; De Clerk s.d)

Altro aspetto che bisogna considerare in relazione al target è il contesto nel quale si collocano i contenuti. Ciò comporta un'attenta selezione nella scelta del formato, per esempio occorrerà scegliere tra un Ebook, un White Paper o un video. (Shuller, s.d.)

Anche nel caso del target è necessario un lavoro continuo per individuare le pubblicazioni più efficaci che raggiungono il giusto pubblico. Ad esempio è interessante indagare quando e perché le persone hanno deciso di condividere o utilizzare quel contenuto. (Ciracì, 2015)

2.3.9 Creatività

Oggi la digitalizzazione permette a chiunque di impostare e diffondere messaggi ricchi di contenuto, con la conseguenza che ne riceviamo più di quanti vorremmo, o più del necessario, con il rischio di annoiare, se non addirittura di stancare il consumatore. Di conseguenza le aziende devono sforzarsi di ideare dei messaggi creativi, atti a distinguersi dalla massa e

catturare l'attenzione dell'utente desiderato. Proponendo costantemente dei contenuti nuovi e d'effetto si ridurrà il rischio di annoiare il consumatore. (Shuller, s.d.)
La parola creatività in ambito content coinvolge vari aspetti: basti pensare alle Keywords contenute nei testi, che permettono di ottenere un certo posizionamento sui motori di ricerca. I copywriters, o chiunque si occupi di redigere contenuti, devono perciò non solo scrivere testi efficaci ma utilizzare le parole chiave più adatte, che consentono di scalare la classifica sui motori di ricerca rispetto ai principali concorrenti. (Brown, 2015)

2.3.10 Collaborazione e integrazione

Affinché le tattiche di content marketing funzionino è necessaria una collaborazione che coinvolga tutte le aree aziendali. Questo permette di creare team con specifici ruoli e responsabilità, definendo i processi chiave. Importante sottolineare il fatto che la forza lavoro sarà disposta a collaborare se opportunamente coinvolta, senza richiedere loro sforzi troppo onerosi, come per esempio l'utilizzo di strumenti complicati.
Infine, affinché il processo funzioni ci deve essere integrazione tra i vari sistemi. Ciò significa che aspetti come il Customer Relationship Management (d'ora in poi CRM), o le analisi di mercato, devono integrarsi alla gestione dei contenuti per garantire la massima coerenza ed efficacia nella strategia di content. (De Clerck, s.d.)

3 La gestione del processo di collaborazione

3.1 Le diverse tipologie di agenzie di marketing

In questo sottocapitolo vengono trattati diversi aspetti relativamente alle tipologie di agenzie di marketing e comunicazione esistenti. Data la varietà di agenzie disponibili, è stata fatta una selezione, in particolare considerando l'utilità della descrizione ai fini dell'elaborato, la tipologia di agenzie intervistate, i diversi fattori territoriali e le fonti consultate.
In particolare, dato che la tesi tratta la collaborazione in ambito content marketing, approfondire tale tipologia appare d'obbligo. Tuttavia, occorre precisare che in Ticino non sono attualmente presenti agenzie focalizzate sulla gestione dei contenuti, diversamente da quanto accade in altri paesi come gli Stati Uniti, dove queste risultano ormai numericamente affermate (Hall,2017).
In Ticino sono presenti diverse agenzie di digital (o web) marketing, così come vi sono agenzie che offrono una gamma di servizi completa, dall'online all'offline. Di fatto le agenzie intervistate rientrano in queste categorie.
Così come le agenzie di content marketing, in Ticino non sono presenti agenzie focalizzate nella gestione dei social media. Questa funzione è svolta dalle agenzie digital o dalle full service. Tuttavia, dato che l'aspetto Content viene gestito in maniera prevalente tramite social si è ritenuto opportuno considerarle nella descrizione.
Infine, per quanto riguarda le brand agency, ricercando informazioni online in merito alle diverse tipologie di agenzie esistenti, queste vengono sempre considerate (Gaikwad, 2014; Fatteross, s.d.).

3.1.1 Agenzie di Content Marketing

In una piccola realtà come quella ticinese non esistono, almeno per ora, delle agenzie specializzate esclusivamente nel Content Management. Dato che la gestione dei contenuti non può essere considerata come un aspetto a sé, ma è parte di una strategia digitale più ampia, tutte le attività che si sviluppano attorno alla disciplina vengono offerte sia dalle agenzie digital, sia dalle full service agency. Tuttavia, in alcuni paesi, tra cui gli Stati Uniti, le agenzie focalizzate esclusivamente sulle attività di Content stanno acquisendo sempre più importanza. Basti pensare che ogni anno il Content Marketing Institute organizza un evento in cui vengono premiate le migliori agenzie di content marketing del Nord America, che si sono distinte per l'eccellenza del lavoro eseguito (Content Marketing Institute, 2014).

Quando si tratta di contenuti scegliere un'agenzia adatta non è affatto semplice. Il fatto che, nel corso del tempo, agenzie di diversa natura hanno integrato questa attività nel loro business ha creato confusione presso i clienti (Hodges,2015).
Innanzitutto, prima che un'azienda decida di affidarsi ad un'agenzia che si occupi specificatamente di contenuti, è necessario avere in chiaro quale parte del processo di content deve essere gestita internamente e quale deve essere data in outsourcing. Un primo modo per rispondere al quesito potrebbe essere quello di ragionare sulle lacune rispetto alle

competenze che il personale interno non possiede, in modo da responsabilizzare l'agenzia sui compiti che non possono essere eseguiti in modo ottimale all'interno (Hodges,2015).
Occorre sottolineare il fatto che, le agenzie che si occupano di content marketing non competono direttamente con le altre tipologie di agenzie. Il servizio che un'agenzia di content offre è rivolto in particolar modo alle aziende che dai contenuti possono trarre un enorme vantaggio.
Kathryn Hawkins, responsabile in un'agenzia di content Nord Americana, evidenzia alcune situazioni per le quali le aziende potrebbero avere dei vantaggi ad affidarsi direttamente ad una content agency.
Un primo caso potrebbe essere quello di una startup, la quale, presumibilmente, non avrà le risorse economiche per poter gestire internamente la parte di marketing. Un'agenzia di content potrebbe essere molto utile nella fase iniziale, sia per pianificare la strategia online sia per supportare l'azienda nella creazione dei contenuti.
Pensando invece alle PMI, spesso queste sono in grado di attuare una solida strategia ma non possiedono le competenze o gli strumenti necessari interni per applicarla. In tal senso, un'agenzia di content sarebbe molto utile. Quello che comunque è fondamentale per una collaborazione di successo è avere in azienda una figura che s'intenda di marketing e sia in grado di rapportarsi costantemente con l'agenzia.
Infine, Hawkins consiglia il supporto dell'agenzia di content anche per un periodo sporadico; nel caso in cui la figura professionale che si occupa di content all'interno dell'azienda dovesse assentarsi, piuttosto che assumere temporaneamente una figura apposita, risulta più efficace affidarsi ad un'agenzia di content poiché, oltre all'esperienza, sono consuete lavorare anche per un periodo di tempo sporadico. (Hawkins,2015)

Una volta chiariti questi aspetti è importante riflettere sui criteri che occorre considerare nel selezionare l'agenzia content con la quale collaborare.
Innanzitutto, vi deve essere l'esperienza dell'agenzia in quel determinato settore. Dato che il content marketing è un aspetto che richiede molto dettaglio, l'agenzia deve conoscere in modo approfondito il settore di cui si troverà a raccontare. Spesso però non è sufficiente conoscere l'attività dell'azienda, per questo è importante che l'agenzia abbia delle collaborazioni con degli esperti in materia che possano portare un reale valore aggiunto al contenuto.
Oltre ad aver afferrato quali sono le dinamiche di mercato, un'agenzia non può produrre contenuti di alta qualità se non ha chiaramente compreso chi sono i clienti e quali sono i loro bisogni così come il mercato concorrenziale in cui l'impresa si trova a operare.
Altro elemento cardine che permette di capire se un'agenzia di content è competente è il modo che ha di promuoversi: devono mostrare i loro successi, sia a livello di strategie che di collaborazioni. Le agenzie di successo sono quelle che, grazie ai contenuti, costruiscono o differenziano il brand.
Ovviamente poi le agenzie con grandi risorse dovrebbero fornire materiali e strumenti, come presentazioni, proporre webinar, partecipazione a forum online, scrivere articoli e altro. (Hawkins,2015)

Navigando sul sito web di un'importante agenzia di content marketing americana (Influence&CO, s.d.) emergono i servizi tipicamente offerti da un'agenzia con simile specializzazione:

- Creazione di contenuti di leadership attraverso la Knowledge Extraction: si tratta di una tecnica che permette alle aziende di diventare una risorsa per gli utenti grazie alle esperienze acquisite e alle competenze coltivate nel tempo. È un'attività che un'azienda non può gestire facilmente internamente: idee ed esperienze non bastano, è necessario comunicare il messaggio nel modo giusto, il tutto nel rispetto delle tempistiche;

- Gestire il processo di creazione dei contenuti: occorre un team apposito perché è impensabile che una persona da sola possa occuparsi di contenuti;

- Gestire il processo di distribuzione dei contenuti: per poter influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore tramite i contenuti è necessario avere un piano strategico che differenzi la tipologia di contenuto da pubblicare e la piattaforma sul quale pubblicarlo;

- Elaborazione di un piano strategico diversificato di distribuzione dei contenuti;

- Produzione di materiali legati al content come la realizzazione di whitepaper, Ebook, infografiche o altro.

La collaborazione con un'agenzia che si occupa di contenuti fornisce sicuramente una visione esterna imparziale utile alle aziende: le agenzie rilevano opportunità, che a volte dall'interno è difficile vedere. Tuttavia, gestire i contenuti in outsourcing non sempre si manifesta come la decisione più appropriata. Prima di decidere se affidarsi a un'agenzia nella gestione dei contenuti è importante comprendere quali sono le competenze mancanti all'interno dell'azienda, per capire dove effettivamente si necessita di supporto. Inoltre, bisognerà tenere conto della strategia che si vuole adottare e verificare competenze e strumenti necessari. Una volta appreso il quadro generale della situazione sarà possibile capire se vale la pena o meno collaborare con un'agenzia di content marketing. (Hodges,2015).

3.1.2 Agenzie digital o web marketing

Un'agenzia digitale o di web marketing si differenzia da una strategia con un approccio tradizionale principalmente per una ragione: i risultati delle diverse tattiche possono essere misurati. All'interno di un'agenzia digital vi sono consulenti, creativi e sviluppatori che lavorano in modo integrato al fine di raggiungere dei risultati quantificabili. Il che significa che le tattiche che non funzionano vengono identificate ed abolite immediatamente. Un'agenzia digital non può e non deve fermarsi a fornire al proprio cliente un sito bello e funzionale, ma deve saper andare oltre, creando un sito web che sia in grado di convertire i visitatori in clienti effettivi. Dunque è indispensabile all'interno dell'agenzia vi siano le competenze per riuscirci.

I compiti che vengono assolti dalle agenzie digitali sono diversi. Innanzitutto un'agenzia di web marketing dovrebbe essere in grado di occuparsi del marketing di un'azienda in modo completo, valutando le esigenze e implementando una strategia comunicativa che consenta di fissare degli obiettivi specifici e di ottenere dei risultati concreti.
Le strategie digitali lavorano su target mirati e specifici; per questo occorre una definizione chiara e precisa del target di riferimento e del relativo percorso d'acquisto. Una volta

individuato il segmento obiettivo sarà poi più semplice per l'agenzia digital sviluppare contenuti che consentano di distinguere i prodotti e servizi offerti dai principali concorrenti.
Una buona agenzia digital dovrebbe promuovere il brand online. Per questo è fondamentale il supporto in quel che concerne la selezione delle piattaforme e dei canali utilizzati, che devono consentire di raggiungere il target.
Altro compito che un'agenzia digitale deve assolvere è quello di creare e pubblicare contenuti sia a livello informativo, in modo che l'azienda in questione si presenti come un esperta nel settore, ma anche a livello strategico in quel che riguarda la ricerca delle parole chiave che consentono un posizionamento ottimale sui motori di ricerca.
Altra attività chiave, legata ai contenuti, è la gestione dei social media che se bene amministrati possono garantire un ROI di marketing maggiore rispetto a quello delle tattiche tradizionali.
Ovviamente affinché un'agenzia digital marketing funzioni all'interno devono essere presenti quelli figure professionali chiave (grafico, copywriter, sviluppatori ecc.) che garantiscono un servizio completo ed efficace nonché il successo della strategia digitale.

Importante sottolineare come non esiste una strategia digitale ottimale. La strategia digitale deve sempre essere rimessa in discussione, solo così vengono garantiti i miglioramenti. ("What does a digital marketing agency do?", s.d.)

Le tipologie di servizi offerti dalle agenzie, sono pressoché simili. Di seguito vengono riportati quelli offerti da alcune agenzie di web marketing ticinesi: (Svega, s.d; SNDS, s.d)

- Creazione di siti web, compresi e-commerce, Landing page e blog;
- Gestione Social Network il che riguarda non solo la pubblicazione di contenuti e il monitoraggio dei social più comuni, come Facebook, Instagram o Twitter, bensì altre attività come contest online, ossia concorsi a premi. In questo caso le agenzie digital non hanno una funzione esclusivamente strategica e creativa ma anche di supporto dal punto di vista normativo.
- Attività di SEO che permette, attraverso la selezione di determinate parole chiave, di migliorare il ranking sui vari motori di ricerca.
- Google AdWords, ossia attività che permettono di posizionarsi nelle prime posizioni su un motore di ricerca dietro pagamento dell'annuncio.
- Re-marketing, funzione che permette di mostrare gli annunci pubblicitari, relativi a una determinata azienda, a coloro che hanno già visto il relativo sito web. Si tratta di una sorta di remainder che può apparire in qualsiasi spazio web che si tratti di social o motori di ricerca.
- Video: la realizzazione di video è costosa, e molto spesso le agenzie vantano delle collaborazioni con dei professionisti. I video possono essere di qualsiasi tipologia e per qualsiasi scopo. Non si parla solo di spot pubblicitari anche di video istituzionali ai tutorial, fino alle miniserie serie tv. Il tutto pensato per le diverse piattaforme.
- Gestione delle funzioni di Google Analytics;

- Email marketing.

3.1.3 Full service marketing agency

Olly Markeson, head of strategist di un'importante agenzia di marketing e comunicazione inglese, afferma che "Great campaigns start with a clear and simple strategy – and a brilliant idea.But an idea shouldn't depend on a particular type of media. " (Markeso, 2015)
Egli, fa dunque riferimento al fatto che una strategia comunicazionale, non può dipendere solo da un particolare tipo di media, ma deve consistere in una combinazione tra di essi.

Negli ultimi anni la tecnologia è cresciuta in modo spropositato, mettendo le agenzie di comunicazione in enorme difficoltà. Molte di queste, infatti, non sono riuscite a stare al passo con la diffusione della digitalizzazione. A tal proposito, per rispondere alle nuove esigenze di mercato, sono nate delle agenzie di marketing e comunicazione specializzate. Si tratta di agenzie gestite da professionisti, focalizzate in particolari attività, come la gestione dei social media, o tattiche di web marketing. Tuttavia, col passare del tempo, anche le agenzie di stampo tradizionale sono riuscite a raggiungere un buon livello in termini di competenze e strumenti disponibili, al pari delle agenzie specializzate, facendo sì che al cliente convenga maggiormente rivolgersi ad un unico fornitore per diverse tipologie di servizio. (Markeson,2015)

Un'agenzia di marketing a servizio completo si occupa diverse attività quali, ad esempio, l'ideazione della strategia, lo sviluppo e la pubblicazione di contenuti e degli aspetti che riguardano la creatività e l'innovazione. Altra attività che compete a un'agenzia di full service tratta la gestione di attività di web marketing, il che include tutte le attività di grafica online, la gestione dei social media, le attività di SEM, la realizzazione e l'aggiornamento del sito web, senza dimenticare il monitoraggio delle varie azioni attraverso la scelta dei KPI e delle metriche più appropriate. Gestisce dunque diversi aspetti del marketing e della comunicazione di un'azienda mediante la creazione di campagne pubblicitarie tramite i diversi media: riviste, giornali, radio, televisione e altro.
Dato che una full service agency offre sia servizi online che offline, è importante che sia in grado di proporre una strategia chiara e completa, nonché possedere tutte le competenze necessarie.Proprio per questo motivo le agenzie devono conoscere tutte le particolarità delle diverse piattaforme, in modo da ottenere dei risultati in linea con gli obiettivi del cliente. (Lake, 2017; MacWay, s.d.)

Ovviamente, dovendo garantire una gamma di servizi completa le figure professionali presenti devono possedere diverse competenze e ricoprire diversi ruoli. Tuttavia, dato che un'agenzia a servizio completo fornisce diverse tipologie di servizi sia online che offline, spesso è richiesto il supporto esterno di altri professionisti. Basti pensare a tutti quegli elementi di grafica e design che devono essere riprodotti online, o che devono essere stampati in formato cartaceo con un certo standard. Di fatto, contenuti in formati di bassa qualità non solo potrebbero danneggiare un'intera campagna pubblicitaria, ma potrebbero avere delle conseguenze negative sull'intero business. (Lake, 2017; MacWay, s.d.)

STUDENTSUPSI

La collaborazione con un'agenzia a servizio completo è consigliabile soprattutto alle PMI. Non avendo molto spesso al loro interno un reparto marketing ben strutturato, il fatto di rivolgersi ad un unico fornitore per i diversi servizi di comunicazione può facilitare lo scambio di informazioni e ridurre il carico di lavoro dei clienti. (Lake, 2017; MacWay, s.d.)

3.1.4 Agenzie Social Media

Spesso l'attività svolta dalle agenzie specializzate nei social media viene assolta dalle agenzie digital. Tuttavia, soprattutto all'estero, sono presenti delle agenzie di marketing e comunicazione il cui core business è rappresentato dalla gestione delle pagine aziendali sui vari social.
L'importanza acquisita dagli ultimi anni da queste agenzie è da attribuire al cambiamento del comportamento dei consumatori, i quali interagiscono sempre più tramite i vari social network. La popolarità dei social ha contribuito a migliorare la visibilità online dei brand, il che per un'azienda significa esporsi a un enorme gruppo di potenziali clienti.
Mentre le grandi aziende hanno compreso già da tempo i vantaggi dell'essere presenti sui social, molte PMI lo stanno percependo solo ora. In effetti, i social media, se ben utilizzati, contribuiscono a rafforzare il brand; attraverso le varie piattaforme disponibili, come Instagram, Facebook, LinkedIn, le aziende possono rendere vivo il proprio marchio.
Per un'impresa, collaborare a stretto contatto con un'agenzia focalizzata nella gestione dei social, equivale, come qualsiasi agenzia, a promuovere prodotti e servizi attraverso strategie efficaci, ma gestendo la presenza del brand su tutti i social network.
Lo scopo è quello di incrementarne la notorietà, in particolare facendo in modo che il brand venga conosciuto dagli Influencer, che potranno poi targetizzarlo ulteriormente ai clienti obiettivo. (Steiger, 2009; "10 Features To look for a Social Media Marketing Company", s.d.)

Una delle attività fondamentali nella gestione dei social media è quella di creare contenuti accattivanti con lo scopo di attirare l'attenzione degli utenti e convertirli in acquirenti. Proprio per questo è importante lo Storytelling: l'azienda deve raccontare delle storie per creare un legame tra il pubblico e il brand. Inoltre, grazie ai social, è probabile che un cliente interessato visiti la pagina web aziendale, con il conseguente aumento del traffico del sito.
Uno degli aspetti importanti, che l'utilizzo dei social da parte delle aziende permette, è quello di mostrare la cultura aziendale, manifestando la mission e i valori propri dell'impresa. L'emozionalità legata all'utilizzo di un prodotto o alla fruizione di un servizio è importante. Per fare in modo che tali aspetti vengano percepiti dall'agenzia in modo corretto è fondamentale che le parti collaborino costantemente. (Steiger, 2009; "10 Features To look for a Social Media Marketing Company", s.d.)

Le agenzie di social media conoscono tutte le piattaforme esistenti e le relative caratteristiche. Spesso si è portati a considerare solo i social più noti ignorandone altri che possono essere utili soprattutto per aziende che operano in determinati settori. Selezionare le piattaforme più adeguate a seconda del messaggio che si vuole trasmettere aiuta a identificare meglio il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti.
L'agenzia di social media deve impegnarsi a creare delle campagne semplici perché la maggior parte degli utenti utilizzano i social come svago nel tempo libero. Questo permette di creare dei contenuti di valore che siano allo stesso tempo coinvolgenti e divertenti,

incrementando il numero di follower. Non va dimenticato inoltre che, un'agenzia social, così come un'agenzia digital, deve garantire la misurabilità dei risultati nel breve periodo. Dunque è importante attuare una selezione delle metriche più adatte per poi eventualmente fare delle modifiche della strategia. (Steiger, 2009; "10 Features to look for a Social Media Marketing Company", s.d.)

Nello specifico le attività tipiche di un'agenzia di social media comprendono (Che cos'è il social media marketing, s.d.):

- La gestione di pagine aziendali e profili personali su LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Google+;
- La pianificazione scalette editoriali;
- La creazione di contenuti come articoli, infografiche, immagini e post;
- La gestione di community on line;
- La gestione di campagne advertising;
- Il monitoraggio analitico insights, conversioni e ROI;
- La formazione one to one e formazione del personale aziendale.

L'obiettivo principale di un'agenzia digital è quello di garantire la promozione efficace del brand aziendale nel tempo attraverso i diversi social media. Esternalizzare queste parte del processo è fondamentale: si tratta di un aspetto che richiede tempo e competenze che spesso all'interno di un'azienda mancano. Infine, non bisogna dimenticare che il tutto deve essere perfettamente integrato con le altre attività di marketing online e offline per fare in modo che non insorgano messaggi contradditori che confondano in qualche modo il pubblico di riferimento. (Sareah, 2015; "10 Features To look for a Social Media Marketing Company", s.d.)

3.1.5 3.1.5 Agenzie di branding

Le branding agency sono agenzie altamente specializzate che hanno l'obiettivo di creare, sviluppare e migliorare il brand aziendale in tutti i suoi aspetti. Ovviamente, così come le altre agenzie di marketing e comunicazione, l'offerta può comprendere altre tipologie di servizio in ambito comunicativo, tuttavia il focus principale rimane sul brand.
Il compito di un'agenzia di branding è quello di supportare il marchio. Una volta chiariti gli obiettivi aziendali, l'agenzia ha il compito di comunicarli nel modo più appropriato ai consumatori. Deve perciò raccogliere le informazioni necessarie per pianificare la strategia per lo sviluppo del brand e garantire che tutti gli aspetti concernenti i valori, le promesse, il posizionamento e l'identità del marchio siano trasmessi. Fondamentale, per un'agenzia di branding, è conoscere l'azienda con la quale collabora: dalla cultura aziendale, alla comunicazione interna e esterna fino ai valori. Oltre ai fattori prettamente aziendali, è importante capire il funzionamento del mercato nel quale si opera (concorrenti inclusi) per poter differenziarsi al meglio sul mercato. ("What is a branding agency", s.d.)

Il branding può essere definito come un processo volto alla creazione e alla gestione della marca. La gestione del branding è uno degli aspetti fondamentali per qualsiasi impresa perché permette di avere un vantaggio rispetto agli altri concorrenti differenziandosi sul mercato di riferimento. Infatti, esso comprende una strategia che consente ai consumatori di individuare

immediatamente i propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti, posizionando il brand in un certo modo nella mente del consumatore potenziale.
Il brand rappresenta la promessa fatta ai clienti, dunque i benefici o vantaggi che l'utilizzo di quel determinato prodotto, o la fruizione di quel determinato, servizio permettono di ottenere.
Il posizionamento del brand riguarda, non solo sui consumatori, ma anche terzi, come per esempio i dipendenti o gli azionisti. In effetti, tutto il processo di branding va a costruire la reputazione dell'azienda: se un soggetto non si sente affine al brand, per esempio in termini di valori o prodotti offerti, ci sono buone probabilità che non investi o che non lavori per quell'organizzazione.
Dato che definire una strategia di brand non è semplice, per le PMI è consigliabile affidarsi all'esperienza di agenzie specializzate. ("What is a branding agency", s.d.; Williams, s.d.)

Un'agenzia di branding agency racchiude diverse aree di competenza.La rivista online The Branding Journal, specializzata nelle strategie di branding, riporta le principali: Naming

- Brand architecture and portfolio
- Brand positioning;
- Brand identity;
- Design of the brand visual identity;
- Brand guidelines;
- Brand strategy & management;
- Brand communications;
- Brand experiences;
- Internal branding;
- Re-branding;
- Packaging design.

Tutte le attività elencate, oltre allo studio del processo di branding, considerano anche aspetti come il logo e il tono di voce da utilizzare durante la comunicazione. Da notare come questi aspetti differenzino un'agenzia di branding da una di advertising. In effetti, spesso le agenzie di branding vengono confuse con le agenzie di marketing e comunicazione di stampo tradizionale. Sebbene siano strettamente in relazione, il focus sull'attività e sugli obiettivi da perseguire sono diversi: un'agenzia di advertising tradizionale è focalizzata sul processo che concerne la pianificazione e l'attuazione delle varie tattiche, mentre un'agenzia di branding lavora precedentemente sulla strategia del marchio. ("Branding agency vs. ad agency- what's the difference?", s.d. ; What is a branding agency", s.d.)

In generale, la collaborazione con un'agenzia di branding è importante per affermare la reputazione di un'azienda. Dato che il branding influisce in modo evidente sul posizionamento dell'azienda, permettendo di distinguersi dai principali concorrenti è importante che questo aspetto venga affidato a uno specialista esterno. ("What is a branding agency?", s.d.)

3.2 La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing

Un'azienda, di qualsiasi dimensione, si trova spesso nella situazione di decidere se amministrare internamente o esternamente le attività inerenti il marketing e la comunicazione. Tale decisione può dipendere da fattori di natura economica, strategica e operativa. Di conseguenza le aziende possono decidere di: gestire internamente l'intero processo, esternalizzarlo completamente o dare in outsourcing solo una parte.
In particolare, è auspicabile rivolgersi a un'agenzia esterna qualora le risorse e le competenze all'interno dell'azienda siano assenti, o insufficienti per attuare una strategia di successo. In questo modo l'esperienza dell'agenzia apporterebbe un valore aggiunto, offrendo una nuova visione esterna all'azienda in ciò che concerne la comprensione dei clienti e della campagna in generale.
Il cliente che decide di esternalizzare interamente o solo una parte del processo deve "valutare il grado di coinvolgimento dell'agenzia, adattando di conseguenza i propri modelli organizzativi e decisionali al fine di creare i presupposti per una vantaggiosa collaborazione". (Tenzi, 2011)

Nella fase operativa le agenzie di marketing e comunicazione assumono un ruolo chiave nella pianificazione della strategia sviluppata insieme ai clienti. Di conseguenza, viene a crearsi un rapporto sia di natura contrattuale che relazionale, nel quale le due entità lavorano insieme per ottenere una campagna efficace.
Affinché la collaborazione abbia successo è di fondamentale importanza che entrambe le parti coinvolte comprendano il proprio ruolo anche perché, con l'avvento della digitalizzazione, il rapporto agenzia-cliente è diventato più complesso. Fino a pochi anni fa, le agenzie coinvolte erano di stampo tradizionale ed offrivano diverse tipologie di servizio. Ora la relazione non avviene con una sola agenzia ma con diverse agenzie specializzate, soprattutto in ambito digitale. (Keegan,2015)

Keegan, nella sua pubblicazione, presenta una revisione sistematica della letteratura relativa ai rapporti che si creano tra aziende e agenzie di marketing, esponendo una serie di concetti chiave quali: le origini del conflitto, la gestione del rapporto con il cliente, il contratto e la Theroy Agency, le prospettive culturali e internazionali e la co-creazione di valore.
Il termine agenzia- cliente che verrà più volte ripreso nei successivi sottocapitoli si riferisce alla relazione tra un'azienda e le agenzie di marketing e comunicazione con le quali collabora.

3.2.1 Le origini del conflitto

Dalla letteratura emerge come il rapporto tra agenzia e cliente sia di fatto problematico (Keegan,2015). Gli studi presenti valutano la relazione sia nel caso in cui un'azienda collabori con una sola agenzia, sia nel caso in cui un'azienda collabori con diverse agenzie, come per le organizzazioni di grandi dimensioni.

I principali fattori che possono portare al conflitto vengono sintetizzati di seguito:

- Creatività;
- Performance delle agenzie;

- Cambiamento delle strategie;
- Fiducia;
- Comunicazione;
- Definizione dei ruoli;
- Cambiamenti del personale coinvolto.

Dall'elenco si evince innanzitutto come due dei fattori che potrebbero originare conflitto tra agenzia e cliente siano la mancanza di creatività e le insufficienti performance da parte delle agenzie. Inoltre, si riscontrano dei problemi nell'attuazione della campagna quando una parte o l'altra, decide di attuare delle modifiche nella strategia. Risultano perciò di primaria importanza la trasparenza e la chiarezza nella comunicazione, fondamentali per costruire un rapporto di fiducia a lungo termine. Solitamente, schemi o strutture decisionali poco chiari, in aggiunta a una mancanza di chiarezza nella definizione dei ruoli, così come i cambiamenti improvvisi del personale coinvolto, potrebbero portare a situazioni di conflitto. (Keegan, 2015)

3.2.2 La gestione del rapporto con il cliente

Al fine di aumentare la retention e costruire con il cliente un rapporto solido e duraturo nel tempo, le agenzie devono impegnarsi a ottimizzare la soddisfazione del cliente rispetto ai servizi offerti, in modo da creare una relazione vantaggiosa per entrambi.
Vi sono dei fattori personali che contribuiscono alla costruzione di relazioni quali, la qualità del personale coinvolto, il livello di comprensione reciproco e la reputazione.
In particolare, i principali fattori sui quali occorre indagare per valutare l'insoddisfazione dei clienti sono:

- La leadership dell'agenzia;
- La relazione con i creativi;
- L'efficienza dei meeting;
- L'assegnazione delle responsabilità;
- I meccanismi di approvazione.

Inoltre, un aspetto chiave nella gestione della relazione con il cliente riguarda lo sviluppo e il consolidamento di un rapporto basato sulla fiducia. (Keegan,2015)

3.2.3 Il contratto e la Theory Agency

La relazione tra agenzia e cliente dipende anche dalla Theory Agency e dal contratto stipulato. La teoria dell'agenzia è nata nelle discipline prettamente economiche per poi espandersi in altre aree, marketing e pubblicità comprese. Essa si occupa di spiegare la relazione tra due soggetti coinvolti in una collaborazione (in questo caso agenzia e cliente) cercando di risolvere l'insorgere di problemi che possono derivare per esempio da un allineamento diverso degli obiettivi. ("Agency Theory", s.d.)
Oltre ad essere utile per verificare gli obiettivi, la Theory Agecy viene presa come riferimento in caso di situazioni conflittuali o per la valutazione delle prestazioni.
Inoltre, Keegan spiega come alcuni autori abbiano utilizzato la teoria dell'agenzia per esaminare il processo decisionale dei clienti, per valutare il grado di integrazione tra agenzia

e cliente e come base per la considerazione di un risarcimento, basando le compensazioni sulle prestazioni della campagna pubblicitaria.
La relazione, oltre a risentire del modello principale agente (o thoery agency), risente del processo di selezione dell'agenzia e degli aspetti contrattuali in sé che riguardano il controllo, la valutazione e la dissoluzione del contratto. (Keegan, 2015)

3.2.4 Prospettive culturali e internazionali

Negli anni '80 la letteratura che disciplinava il rapporto tra agenzie e cliente era limitata esclusivamente a paesi come Stati Uniti e Regno Unito.
Successivamente, grazie anche all'avvento della globalizzazione, la materia ha assunto una visione più ristretta attraverso studi condotti nei diversi stati nazionali. Il risultato di tali ricerche ha portato alla constatazione che vi sono delle differenze tra i vari paesi nella gestione e nella cura del rapporto tra agenzie e cliente.
Nonostante tale aspetto, occorre considerare che la globalizzazione abbatte in parte queste barriere, e dunque le differenze culturali possono venire omesse soprattutto per quelle aziende che operano a livello globale. (Keegan, 2015)

3.2.5 La co-creazione di valore

Altro fattore che influisce sulla relazione tra agenzia e cliente tratta l'importanza della collaborazione nella pianificazione di campagne pubblicitarie. In particolare, rappresenta un grande vantaggio cooperare in modo professionale, coinvolgendo il cliente nelle decisioni. Inoltre, dato che la creatività è fondamentale, il fatto di creare una relazione che punta sulla cooperazione stimola questo aspetto, che viene potenziato soprattutto quando agenzia e cliente hanno acquisito una certa dimestichezza nel lavorar insieme. (Keegan, 2015)

Recentemente, dato l'affermarsi della Logica Dominante dei servizi, il concetto di co-creazione del valore nella relazione agenzia e cliente ha assunto una certa importanza. La fonte primaria della creazione di valore tra una qualsiasi impresa e cliente ha origine nell'attivazione di conoscenze e competenze nel processo di consumo, e dunque il valore è co-creato all'interno di questo processo. Ciò significa che il cliente concorre a costruire l'esperienza relativa al servizio. (Ornati, 2017)

In particolare, un approccio di co-creazione è consigliabile in alcune fasi della pianificazione della strategia, quali per esempio, la fase creativa, durante le ricerche di mercato o nella revisione dei diversi materiali. Dunque, in un approccio basato sulla co-creazione di valore, lo scambio di informazioni è fondamentale.
Esiste inoltre una relazione tra conflitto e co-creazione: in alcuni contesti la relazione potrebbe essere minacciata da conflitti per questioni creative, in particolare in ciò che concerne l'online. Effettivamente, nel momento in cui il cliente viene coinvolto in tali tipologie di decisioni, gli esiti possono essere diversi. Tuttavia, il fatto che il cliente si esponga, e venga coinvolto anche in ambiti a lui non competenti, è fondamentale per costruire un rapporto positivo tra agenzia di marketing e cliente. (Keegan, 2015)

3.2.6 Il processo di selezione di un'agenzia

Solitamente un'azienda, per selezionare l'agenzia con la quale collaborare indìce un Pitch, ossia "una gara nella quale più agenzie di marketing e comunicazione si contendono l'assegnazione di un contratto per la realizzazione di una o più campagne pubblicitarie". (Glossario di Marketing, s.d.)
Di seguito viene esposto il processo di svolgimento di un Pitch.

Innanzitutto è consigliabile stilare una **longlist**, per la quale è necessario eseguire una prima selezione, che non deve essere superiore a 10 agenzie. Ci sono diversi criteri che devono essere presi in considerazione nella scelta quali, la cultura interna dell'agenzia, la metodologia, l'esperienza che vanta relativamente a un particolare tipo di settore, i mandati più importanti che ha svolto, dimensioni in termini di risorse disponibili e le collaborazioni attuali.
Successivamente, l'obiettivo è quello di far diventare la longlist una **shortlist**: dopo aver fatto una prima selezione, occorre stringere il campo fino a ottenere solo tre agenzie. Dunque è consigliabile contattare le agenzie presenti nella longlist, verificando che le informazioni reperite o percepite rispecchino la realtà.
Dopodiché occorre specificare la **tipologia di presentazione** che si desidera. Per arrivare a selezionare l'agenzia con la quale avviare la collaborazione, questa deve presentare la propria idea in base al briefing. Tutte le agenzie coinvolte devono ricevere lo stesso briefing, nel quale l'azienda specifica la natura della presentazione (solo strategica o anche creativa).
Inoltre, per quel che riguarda le **tempistiche**, l'agenzia, prima della presentazione finale, dovrebbe avere a disposizione almeno un mese di tempo per poter sviluppare delle buone idee per il progetto. Idealmente le agenzie dovrebbero essere informate sugli interlocutori che saranno presenti, sui criteri di valutazione e sulle agenzie concorrenti.
Infine, per quel che concerne la **presentazione finale,** l'agenzia dovrebbe avere almeno due ore a disposizione per esporla, tenendo conto che, presumibilmente, presenterà i membri del team che prenderanno parte al progetto nel caso dell'effettiva assegnazione.
Le agenzie devono trattare in modo confidenziale i dati forniti dall'azienda per svolgere la presentazione. Allo stesso tempo, qualsiasi proposta o idea fatta dall'agenzia deve essere riconosciuta come un suo esclusivo diritto d'autore; dunque l'azienda non è tenuta a tenere per sé la documentazione fornita durante la presentazione. (La Posta, s.d.)

Il pitch non è l'unico strumento che si può utilizzare nel processo di selezione di un'agenzia. Delle possibili alternative sono rappresentati da (La Posta, s.d.):

- Il workshop, quindi si tratta di discutere con i rappresentati delle agenzie delle varie questioni;
- Il dialogo, in particolare con il team che si occuperà del progetto, con l'obiettivo di farsi un'idea relativamente al know how dell'agenzia;
- Le referenze, basandosi dunque sull' opinione delle aziende che collaborano, o hanno collaborato con l'agenzia;
- Il mandato di prova: se si vuole affidare a un'agenzia un progetto importante, un modo per testare le competenze e quello di iniziare ad affidarle un piccolo progetto che permette di fare emergere i punti di forza così come i punti deboli dell'agenzia.

La rilevanza della relazione tra agenzie e clienti è stata discussa per lungo tempo. Oggi ne viene riconosciuta l'importanza al fine di ottenere delle strategie di marketing efficaci. Purtroppo però la letteratura in questo campo risulta insufficiente. Il marketing a livello teorico prende in esame diversi aspetti, dalle tecniche di comunicazione, al brand fino ai temi legati al digital, tuttavia l'aspetto che tratta la collaborazione tra agenzia e cliente viene trascurato.

3.3 I fattori critici di successo della collaborazione

Le aziende che decidono di esternalizzare totalmente, o solo in parte, le attività di marketing e comunicazione, al fine di assicurare una relazione integrata e proficua per entrambe le parti, devono stabilire una vera e propria partnership con le agenzie. Questo è possibile nel momento in cui le agenzie riescono a percepire le caratteristiche proprie dell'azienda, come per esempio la mission, i valori e gli obiettivi aziendali, in modo da creare una relazione che vede un coinvolgimento attivo del cliente. Solo così sarà possibile realizzare le strategie comunicazionali necessarie. (Foglio, 2013)

Appelbaum e Steed (2005) evidenziano svariati fattori critici di successo, ritenuti necessari affinché la collaborazione sia produttiva.
È interessante notare che i così detti criteri "hard", come la produttività e la redditività, non possono essere considerati fattori critici di successo in un servizio di consulenza tra agenzia e azienda. In effetti, i criteri considerati, riguardano perlopiù misure di autovalutazione rispetto alla soddisfazione della collaborazione in generale.

I successivi sottoparagrafi tratto i vari fattori critici di successo emersi dalla letteratura.

3.3.1 Il Brief

Un'agenzia di marketing e comunicazione deve innanzitutto far emergere la propria competenza e professionalità. Per questo è fondamentale che conosca l'azienda, i prodotti e servizi offerti, il posizionamento rispetto ai concorrenti e l'approccio con il quale opera. L'azienda deve dunque impegnarsi nel fornire un brief completo che illustri non solo l'azienda, ma anche le sue esigenze comunicazionali. Tale documento sarà necessario all'agenzia per proporre un percorso strategico al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.
Il brief rappresenta dunque una linea guida alla base della strategia, che deve essere rispettata. (Foglio, 2013)

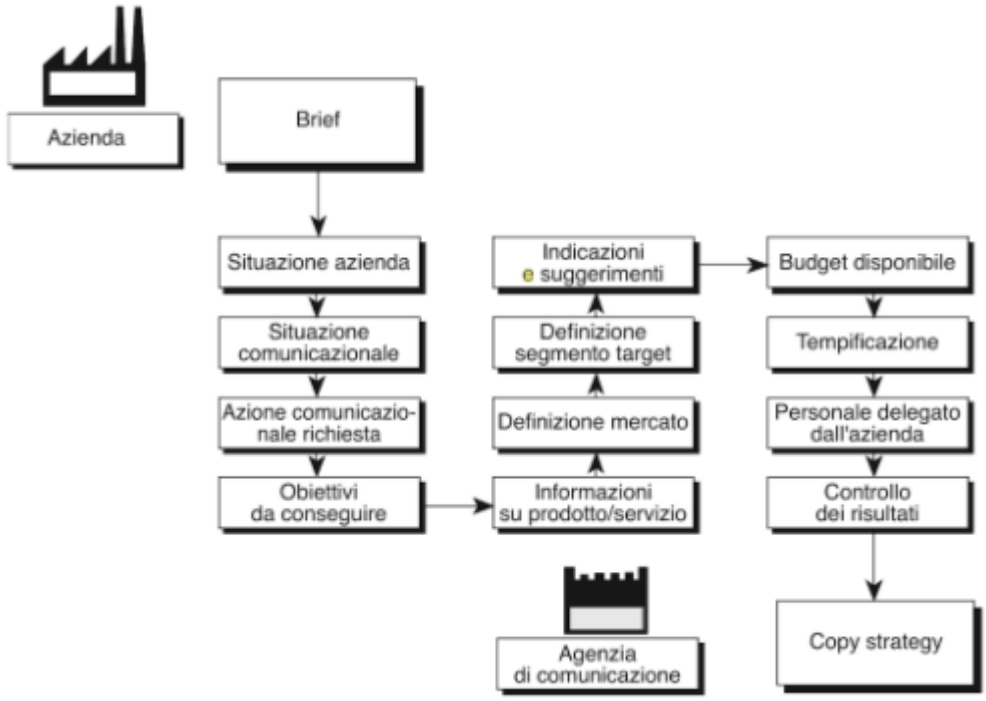
Il successo o meno del brief dipenderà da una serie di fattori, quali (Foglio, 2013):

- La completezza. Il rapporto fornito all'agenzia dovrà essere completo in quanto la mancanza d'informazioni potrebbe condizionare la riuscita della strategia;
- La coerenza. La strategia proposta dalle agenzie deve rispecchiare il brief fornito dall'azienda. Ciò significa che aspetti come obiettivi, vincoli, piano di marketing o altro, devono essere coerenti rispetto alla strategia aziendale;

- Sinteticità e chiarezza. Le informazioni contenute devono essere in forma schematica e comprensibili.

Affinché la strategia proposta dall'agenzia possa essere attuata nel modo corretto, il brief deve contenere alcune informazioni indispensabili. Il processo logico è rappresentato dall'immagine sottostante.

Figura 2: I passaggi che caratterizzano il Brief che l'azienda deve realizzare e mettere a disposizione dell'agenzia



Fonte: Foglio, 2015, p. 262

Innanzitutto dal brief devono emergere le informazioni che riguardano la **situazione dell'azienda**, quindi la Mission, i valori, la struttura, i vincoli, i punti di forza e di debolezza, il posizionamento sul mercato ecc.
Deve essere poi esposta la **situazione comunicazionale**, dunque occorre descrivere le attività che sono state fatte in passato, per esempio specificando la tipologia di campagna, il target i relativi risultati.
Bisognerà poi spiegare nel dettaglio l'**azione comunicazionale richiesta** e gli **obiettivi che si vogliono conseguire,** evidenziando le problematiche che si desiderano risolvere e gli obiettivi da raggiungere, i quali devono essere mirati e specifici.
Dopodiché un'agenzia avrà bisogno di aver a disposizione le **informazioni inerenti il tipo di prodotto o servizio offerto** dall'azienda, dunque le caratteristiche, il posizionamento rispetto alla concorrenza, il pubblico a cui è destinato.
Nel brief devono essere esposte anche una serie di indicazioni in merito al **mercato e al target di riferimento**. In particolare, in riferimento al mercato bisogna indicare la struttura, il settore distributivo, le prospettive, il livello di sviluppo così come la situazione comunicazionale del

mercato nel quale si vuole operare. Per quanto riguarda il target, invece, occorre dare delle indicazioni sulle caratteristiche del consumatore e dell'utilizzatore.
Saranno poi necessarie delle **indicazioni a livello strategico** sulle modalità e sugli interventi necessari a raggiungere i clienti obiettivo, o che comunque possono essere utili all'agenzia per la stesura della copy strategy.
Dovrà poi essere indicato il **budget** destinato alla strategia, le **tempistiche**, il **personale** che collaborerà con l'agenzia e le **modalità di controllo dei risultati**. (Foglio, 2015)

3.3.2 Rispetto e fiducia

Altro fattore critico di successo affinché la collaborazione risulti vantaggiosa per entrambe le parti coinvolte riguarda la fiducia e la condivisione degli obiettivi. L'agenzia riuscirà al meglio nel suo lavoro solo se avrà a disposizione tutte le informazioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Dunque l'azienda deve essere disposta a fornire dati, rapporti, relazioni o altro materiale. L'agenzia deve inoltre esibire integrità, mettendo sempre davanti l'interesse del cliente. (Foglio, 2013)

3.3.3 L'utilizzo dei dati e l'impostazione di obiettivi specifici

Sia dal punto di vista del cliente, che da quello dell'agenzia, emerge come fattore critico di successo, l'impegno da parte dell'agenzia a raccogliere le informazioni relative all'azienda con la quale si collabora, sia durante la progettazione che durante l'implementazione. Questo permette di aumentare la comprensione delle modalità con le quali lavorano. In particolare, una collaborazione di successo è una collaborazione in cui l'agenzia è in grado di interpretare in modo corretto i dati e fornire feedback al cliente.
Oltre a questo è importante definire degli obiettivi mirati e condivisi da entrambe le parti. (Appelbaum & Steed, 2005)

3.3.4 Comunicazione trasparente

Una mancata trasparenza nella comunicazione porta a performance di scarso valore. Promettere risultati troppo presto, non specificare i ruoli e le responsabilità di ognuno, porterà a risultati negativi. L'agenzia deve capire che se la collaborazione andrà bene allora avrà buone probabilità di continuare la relazione per altri progetti futuri. Per questo sarà importante che l'agenzia sia chiara nei vari processi che coinvolgono le attività, e chiarisca gli elementi del contratto: priorità, azioni, follow-up ed altre questioni legate al processo. È fondamentale che ci sia un accordo chiaro e formale, che tratti requisiti e aspettative. (Appelbaum & Steed, 2005)

3.3.5 Competenza del personale

Le aziende devono essere coinvolte nel progetto ed essere pronte ad apportare eventuali cambiamenti. I consulenti devono essere competenti e i clienti, oltre a collaborare, devono controllare l'operato dell'agenzia. In effetti, i consulenti sono responsabili nell'utilizzare gli strumenti per creare le migliori soluzioni, mentre il cliente è responsabile nell'utilizzare queste soluzioni per produrre i risultati migliori. I progetti devono essere ideati partendo dai risultati

che rispondono alle esigenze del cliente; questo permette di personalizzare maggiormente la strategia allineandola con le esigenze dei clienti.
L'agenzia deve essere competente anche nel coinvolgere il cliente, nel trasmettergli parte della responsabilità, facendogli percepire che il successo o meno della strategia dipende anche da lui. (Appelbaum & Steed, 2005)

Alla base di una collaborazione di successo tra cliente e agenzia vi è sicuramente un rapporto di fiducia. L'importante è che l'agenzia si mostri competente, rassicurante, sinergica e ben integrata rispetto a quello che l'azienda già svolge sul fronte produttivo e commerciale, che desidera svolgere anche su quello comunicazionale. (Foglio, 2013)

4 La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing in Ticino nello sviluppo di strategie di Content Marketing

4.1 Metodologia dell'indagine

Per stilare il canovaccio delle interviste da effettuare sia alle PMI, che alle agenzie di marketing e comunicazione, è stata fatta un'approfondita analisi della letteratura, coerentemente con gli obiettivi definiti nel progetto di tesi. Le interviste effettuate sono di tipo semi-strutturato; lo scopo era quello di mantenere il focus sul tema durante l'indagine, lasciando comunque un buon margine di libertà all'intervistato, in modo da trarre il massimo dei contenuti qualitativi per rispondere adeguatamente alla domanda di ricerca. In allegato sono disponibili i canovacci per l'indagine alle agenzie (Allegato 1), rispettivamente delle aziende (Allegato 2).

Per quanto riguarda la presa di contatto, sono state contattate all'incirca una ventina di aziende ticinesi, rispettivamente di agenzie di marketing e comunicazione, tutte tramite email, dopodiché, per la seconda presa di contatto, alcune sono state contattate telefonicamente.

Delle venti agenzie di marketing e comunicazione contattate, quattro sono state disponibili a svolgere l'intervista. La selezione delle agenzie è stata fatta tenendo conto delle diverse tipologie presenti sul territorio. Dato che in Ticino non esistono agenzie specializzate nel content, piuttosto che nel social media marketing, sono state contattate agenzie di digital marketing e di full service. Di fatto, delle quattro agenzie intervistate due sono agenzie di web marketing, mentre le restanti sono agenzie di stampo tradizionale. Ad ogni modo, prima di essere contattate, è stata presa visione del sito web, verificando che all'interno della strategia offerta vi fossero attività di content marketing. A tal proposito, una delle agenzie intervistate, ha desiderato visionare l'intervista prima dell'incontro, per verificare che la tematica fosse coerente con il core business della stessa.

Le PMI disponibili ad essere intervistate per l'indagine sono state 5. La selezione iniziale è avvenuta considerando le dimensioni, in particolar modo appurando che nel campione totale vi fossero sia aziende con una struttura marketing interna che aziende senza. Inoltre, si è cercato di scegliere tra aziende di settori diversi, sia B2B che B2C. In ogni caso, l'elemento essenziale era che tutte quante collaborassero con un'agenzia di marketing e comunicazione nell'ottica dello sviluppo e della gestione dei contenuti. Due delle cinque aziende intervistate hanno preferito ricevere in anticipo la traccia dell'intervista.

La maggior parte delle interviste sono state realizzate direttamente presso le agenzie, rispettivamente presso le aziende, ad eccezione di una PMI che ha preferito rispondere via email. Tutti gli incontri, sotto approvazione degli intervistati, sono stati registrati e trascritti considerando le informazioni utili ai fini del seguente elaborato.

Ai fini dello scopo di tale documento, è stato deciso di mantenere l'anonimato delle agenzie, delle aziende e delle persone intervistate. Tuttavia, di seguito è prevista una descrizione dettagliata in merito alla tipologia di agenzia e al settore di riferimento delle aziende

intervistate. Tutte le interviste sono provviste di codice identificativo: Agency, per le agenzie e PMI per le aziende. In allegato sono disponibili le interviste integrali.

Allegato 3 - Agency 01: agenzia di stampo tradizionale, composta da due persone. Accanto ai comuni servizi offerti da qualsiasi agenzia di marketing e comunicazione (Web design, SEO/SEM, Sviluppo Applicazioni ecc.), l'agenzia offre servizi di stampa digitale e la possibilità di personalizzare oggetti mediante l'utilizzo del laser. Lo scopo primario è quello di dare la possibilità al cliente di gestire l'intera attività di comunicazione presso l'agenzia, sia che si tratti di offline che online. Un cliente ha dunque la possibilità di fare il sito web, far stampare i biglietti da visita e i flyers oppure personalizzare i gadget pubblicitari. Tuttavia, prevalentemente l'agenzia lavora nell'ambito digitale, dove il content marketing (inteso nella sua definizione più ampia) rappresenta la quasi totalità del fatturato. Oltre che in Ticino, l'agenzia lavora molto con aziende oltre Gottardo per via del precedente background. Il content viene trattato come un ambito integrato a una strategia digitale.

Allegato 4 - Agency 02: si tratta di un'agenzia a servizio completo, che si occupa di ogni aspetto della comunicazione: grafica, logo, brochure, sito Internet, eventi, organizzazione fiere, gestione social media ecc. Il team è composto da 7 dipendenti interni e da 3 Freelancer esterni. A livello content l'agenzia si occupa di creare i siti web e di mantenerli costantemente aggiornati, progettando contenuti per i vari social e per le DEM aziendali. L'agenzia si pone come obiettivo quello di instaurare un rapporto continuativo con il cliente, fungendo da collaboratore esterno a tempo pieno.

Allegato 5 - Agency 03: agenzia web, che offre servizi esclusivamente di marketing online. Il target ideale è una PMI avanzata, che vende i propri prodotti e servizi almeno a livello cantonale. L'agenzia si pone come obiettivo quello di ottimizzare la presenza in rete delle aziende mediante la creazione di un sito web di qualità, il quale una volta in rete, deve essere sostenuto da una campagna pubblicitaria: Google AdWords, la realizzazione di video per campagne pubblicitarie su YouTube, campagne di Social Media e Guerrilla Marketing, Landing Page ecc. Inoltre, si occupa di gestire i profili aziendali sui social media.
Con il cliente cerca di instaurare un rapporto di tipo continuativo.

Allegato 6 - Agency 04: agenzia di digital marketing. Oltre a occuparsi di strategia digitale gestisce un portale focalizzato sulla lead generation. Il content marketing viene trattato come un aspetto integrato a una strategia digitale, che comprende: l'analisi, lo sviluppo del sito, le attività di web marketing, le attività sui social, l'email marketing e il copywriting. L'obiettivo dell'agenzia non è quello di mantenere un rapporto continuativo con il cliente, ma di fare da input. In pratica l'agenzia dà al cliente le linee guida, lo forma, facendo capire i vari aspetti e soprattutto l'importanza del digital marketing. Questo periodo di formazione e supporto può variare da sei mesi al massimo un anno.

Allegato 7 - PMI 01: compagnia aerea con sede a Lugano, dove lavorano 250 dipendenti. All'interno dell'azienda è presente una figura che si occupa di marketing in qualità di Marketing Coordinator. Esso gestisce i contenuti: dalla creazione della newsletter all'aggiornamento del sito web fino ai social media. L'azienda si affida a delle agenzie esterne per le traduzioni in lingua o per dei progetti specifici per cui non hanno risorse in azienda. Le modalità con cui

sono attivi in rete sono diverse: il sito web rappresenta il veicolo principale della content strategy, sono attivi sui social media come Facebook e Instagram, creano newsletter con cadenza e sviluppano diversa pubblicità digitale.

Allegato 8 - PMI 02: impresa composta da 34 dipendenti, attiva nella produzione di giocattoli per bambini. Per l'azienda qualsiasi tipo di contenuto promozionale integra a se aspetti di content marketing. Il marketing si occupa di fornire insieme al prodotto altri strumenti utili, come le istruzioni apportate sulle confezioni. L'azienda opera in diversi paesi in tutto il mondo, tramite una strategia globale e il supporto dei distributori. Quest'ultimo assume un ruolo chiave, in quanto riceve le linee guida della strategia, che devono essere poi contestualizzate in base al paese di riferimento. La gestione del marketing all'interno è molto diversificata: l'Headquarters si trova in Ticino, ma per garantire una strategia che risponda alle esigenze locali, si avvalgono di partner e distributori sparsi in tutto il mondo. Dunque parte del marketing è demandata all'estero. L'ufficio marketing in Ticino è un ufficio di coordinamento, che si occupa dei contenuti e degli strumenti in senso lato; tutto ciò che è marketing in senso stretto spetta ai distributori locali.

Allegato 9 - PMI 03: azienda composta da 134 dipendenti, attiva nel settore chimico farmaceutico, dispone di una strategia di content marketing da diversi anni. In particolare, la gestione dei contenuti riguarda più che altro la parte di branding. A livello di marketing e comunicazione è soggetta a una giurisdizione particolare, in quanto producendo farmaci con necessità di prescrizione, non può pubblicizzare tale categoria di prodotto. Si tratta perciò di fare content per la malattia, cercando di aiutare i pazienti a riconoscerne i sintomi e a collaborare di più con i medici. L'azienda è attiva in rete tramite il sito web e i social (Twitter e LinkedIn), anche in questo caso con delle restrizioni per via della legge. Inoltre, generano newsletter a scopo interno.
La struttura marketing all'interno dell'azienda si divide in tre filoni principali: il primo filone è il così detto marketing branding operativo, quindi la parte che permette di generare la strategia di marketing, del brand e soprattutto dei prodotti. Questo viene fatto a livello globale; l'azienda possiede una filiale in America e una Cina e vendono i prodotti, attraverso i licenziatari, in un centinaio di paesi. La parte branding ha dunque il compito di generare strategie di marketing a livello globale, che poi i licenziatari o le filiali devono recepire, riadattare e utilizzare a livello locale. È il così detto global branding.
La seconda parte tratta maggiormente il marketing strategico che si riferisce a tutti i prodotti che l'azienda possiede, che dunque possono essere ritenuti strategici per il futuro dell'azienda. Si tratta di prodotti che sono ancora in fase di sviluppo (dunque non sono ancora vicini al lancio) o di prodotti che l'azienda pensa di acquisire da altri. Si tratta di una parte prevalentemente analitica perché si tratta di fare forecast sui prodotti. Infine, la terza parte è la così detta "vocacy", ossia delle relazioni con le società scientifiche o le associazioni pazienti, alle quali l'azienda non vende i propri prodotti ma vende la propria immagine: si espone la missione, i valori per creare delle collaborazioni Questo permette di presentare l'azienda non solo attraverso i prodotti ma attraverso la parte più etica che c'è in azienda.

Allegato 10 - PMI 04: azienda leader nel settore dell'elettricità e delle telecomunicazioni in Ticino; ad oggi conta 60 dipendenti. Dato che all'interno non è presente una struttura di marketing, l'azienda si affida alla collaborazione dell'agenzia per qualsiasi aspetto legato alla comunicazione. Ad occuparsi della collaborazione con l'agenzia, oltre all'intervistato direttore generale dell'azienda, se ne occupa una segretaria nella misura del 30%. L'azienda è attiva in rete tramite il sito internet, Facebook e attraverso l'invio di newsletter. Collabora con la medesima agenzia da diversi anni.

Allegato 11 - PMI 05: azienda attiva nella progettazione e nello sviluppo di applicazioni con codice nativo. L'intervista è stata fatta al co-fondatore dell'azienda stessa e a uno dei responsabili marketing dell'agenzia presente all'interno dell'azienda. Di fatto all'interno di questa organizzazione è presente un'agenzia di marketing e comunicazione che, pur trovandosi all'interno, opera come un'azienda a sé. La collaborazione è nata circa due anni fa; da subito si è instaurata un'ottima collaborazione, fin tanto che, hanno capito che le due realtà si toccavano così tanto, che l'agenzia si è traferita presso gli uffici dell'azienda. Si tratta di una forma di Brain Trust. Solo in determinate circostanze azienda e agenzia si muovono come un'unica entità. Per esempio, quando l'azienda sviluppa un applicazione per dei clienti, la parte in cui è compresa il marketing e la comunicazione viene affidata all'agenzia. L'azienda è presente in rete attraverso diversi canali: sito internet, Landing page, under construction, sui social (Facebook, LinkedIn e Google +). Gestiscono attivamente un blog e pubblicano diversi video su YouTube.

Dato che le risposte sono state rielaborate in modo aggregato non vengono indicati di volta in volta gli allegati di riferimento (fatta eccezione per qualche specificità). In ogni caso, sia per la gestione della collaborazione, che per i fattori critici di successo e le problematiche gli allegati di riferimento sono compresi tra l'allegato 3 all'allegato 11.

Infine, per quel che concerne i fattori critici di successo, così come le problematiche emerse, è stato effettuato un confronto tra le informazioni rilevate in Ticino rispetto a quanto riportato dalla letteratura.

4.2 La gestione della collaborazione in Ticino

In Svizzera, il numero di PMI (aziende con meno di 250 dipendenti) rappresenta il 99% delle imprese sul territorio, con un totale di 576 559 aziende complessive. Quasi il 50% di esse è composta da un solo dipendente e solo lo 0.09% riesce a raggiungere i 249 impiegati. (Confederazione Svizzera; s.d.)
Di conseguenza, è facile immaginare che all'interno della maggior parte delle PMI ticinesi, non sia presente un dipartimento marketing strutturato, il che significa dare in outsourcing le attività di marketing e comunicazione. Diventa perciò fondamentale creare una collaborazione di fiducia tra agenzia e cliente, che permetta a entrambe le parti di ottenere il miglior risultato.

I successivi sotto capitoli prendono in esame i diversi elementi che caratterizzano una tipica collaborazione tra PMI ticinese e agenzia.

4.2.1 Trasmissione della Mission e dei valori aziendali

Il content marketing è un aspetto critico: deve riflettere l'immagine dell'azienda e del brand, appurando che lo stile e il tono utilizzato rispecchino il target di riferimento. Per un'agenzia è fondamentale dunque entrare nell'ottica del cliente, non solo in termini di prodotti e servizi offerti, ma soprattutto nella comprensione della cultura, della mission e dei valori aziendali che la distinguono dai principali concorrenti. Solo se le agenzie riusciranno a capire fino in fondo questi aspetti, la collaborazione avrà successo e le strategie di content risulteranno efficaci.

Innanzitutto, occorre dire che, dal punto di vista delle agenzie, molte PMI faticano ad entrare in contatto con i concetti di Mission e Vision. Alcune PMI non hanno mai definito tali aspetti. Dunque, quello che spesso le agenzie devono fare, è "costringere" il cliente a ragionare sui valori che caratterizzano l'azienda e, in alcuni casi, le agenzie diventano gli innovatori dell'azienda stessa. Questo richiede uno sforzo in più da parte delle agenzie, che non viene retribuito.

La quasi totalità delle agenzie intervistate collabora con i propri clienti da molti anni. Appare perciò normale che vi sia un rapporto consolidato, che permette alle agenzie di conoscere ogni peculiarità dell'azienda.
Quando le agenzie iniziano una collaborazione con un nuovo cliente, viene effettuata un'intervista approfondita, durante la quale agenzie, imprenditore, ed eventualmente responsabili marketing, si confrontano, cercando di capire la visione dell'azienda. Non si tratta di un'intervista strutturata, quanto più di una "chiacchierata" necessaria all'agenzia per conoscere il cliente. Solo dopo aver compreso la Mission e la Vision si può passare allo studio della strategia vera e propria.
Oltre all'intervista, un'altra modalità utilizzata nella comprensione dell'azienda, consiste nell' indagine sul campo: l'agenzia si reca in azienda per avere un'idea più chiara dell'organizzazione aziendale. Successivamente, il cliente riceve un rapporto contenente alcuni degli aspetti percepiti dall'agenzia, quali, per esempio, punti di forza, punti di debolezza, il core business e altro. In ogni caso un solo incontro non è sufficiente; prima della strategia vera e propria possono passare diversi mesi.

Anche dal punto di vista delle aziende la trasmissione dei valori e della Mission risulta critica. A detta delle aziende, affinché si instauri un rapporto sintonico occorrono diversi anni.
Tuttavia, non sempre conoscere la cultura aziendale è così rilevante. Se per esempio un'agenzia collabora con un'azienda solo per uno specifico prodotto, il fatto che comprenda aspetti come Mission e valori è marginale. Quello che importa è che conosca il prodotto e le sue caratteristiche. (Allegato 9 – PMI 03)
Quando si tratta di progetti specifici sui prodotti, a volte le aziende per mancanza di tempo, nel selezionare l'agenzia con la quale collaborare, chiedono a due agenzie di proporre la loro idea, senza che vi sia un briefing. Le informazioni necessarie all'agenzia sono estratte tra quelle disponibili pubblicamente (sito web, social o altro). In questo modo le aziende riescono a valutare se le esigenze aziendali sono state percepite nel modo corretto. (Allegato 9 – PMI 03)
Laddove, non si parli di prodotti ma di comunicazione aziendale è più complicato, soprattutto se si tratta di aziende di produzione. Per questo settore il brief rappresenta l'elemento chiave:

occorre trovare il giusto equilibrio tra il dare le informazioni necessarie all'agenzia e il grado di libertà che consenta loro di lavorare nel modo più efficiente possibile. (Allegato 8 – PMI 02)
A livello pratico, quello che le aziende fanno per trasmettere valori, Mission e cultura aziendale è consegnare documenti, presentazioni o altro materiale valido. Oltre a questo è importante il contatto continuo, in particolare la comunicazione verbale tra responsabili aziendali e agenzia.

4.2.2 La trasmissione e la creazione dei contenuti

Dall'analisi svolta si evince come ogni agenzia abbia un modo diverso di creare e raccogliere il materiale utilizzato per sviluppare una buona strategia di content.

Innanzitutto, ci sono agenzie che collaborano con le aziende attraverso la figura dell'Account. "L'account è colui che, all'interno di una agenzia, gestisce il rapporto con l'impresa committente della comunicazione e coordina il lavoro dei reparti specialistici (creativo, media, produzione). L'account si assume la responsabilità che il lavoro dell'agenzia venga eseguito nei modi, nei tempi e con i costi concordati con il cliente." (IULM; s.d)
Dunque, se nella relazione tra agenzia e cliente si interpone questa figura, spetta all' Account il compito di mobilitarsi per raccogliere il materiale.
Altre volte è lo stesso personale a mobilitarsi nel raccogliere i contenuti necessario, per esempio, ci si reca in azienda per fare le foto a un prodotto.
In altri casi è cliente che deve occuparsene. Le agenzie, dopo aver ideato la strategia digitale, contattano tramite email o telefono il cliente, richiedendo i contenuti necessari, i quali vengono poi forniti di volta in volta. Un altro metodo è quello di avviare la strategia utilizzando i contenuti che il cliente ha già a disposizione (sito web, social, presentazioni ecc.). A ogni modo tutti i contenuti creati dipendono dagli obiettivi e dalla strategia.

Anche per quanto riguarda la creazione di immagini, video e testi ogni agenzia ha un suo approccio.
Per la realizzazione dei video, una possibilità consiste nell' utilizzare una piattaforma apposita: una volta che le agenzie raccolgono le esigenze e le richieste dei clienti, viene stilato un brief, il quale viene pubblicato sulla piattaforma, alla quale hanno accesso più di 120 000 videomakers da tutto il mondo. Tutti i videomakers interessati hanno la possibilità di partecipare. Una volta ricevuti i video dei partecipanti, l'agenzia seleziona quelli ritenuti più interessanti da presentare al cliente che poi, con il supporto dell'agenzia, ne sceglierà uno. Il costo di tale servizio è variabile, in quanto è un aspetto che dipende dall'utilizzo che l'azienda deve fare del video. (Allegato 5- Agency 03)
In ogni caso, realizzare un video di qualità è molto costoso.
Per lo scatto di fotografie vi sono agenzie che, al loro interno o mediante collaborazioni esterne, possono vantare l'appoggio di un professionista. In altri casi, le foto vengono realizzate attraverso strumenti professionali e non, come lo Smartphone. Altra possibilità è quella di acquistare immagini da siti specializzati.
Per quel che concerne la stesura dei testi vi sono agenzie che se ne occupano internamente, o perché possiedono le competenze, o perché al loro interno ci sono delle figure professionali apposite come i Copywriter. Altre, piuttosto che scrivere i testi internamente, preferiscono realizzare delle collaborazioni con dei Freelancer esterni. Dato che a volte i clienti desiderano

scrivere da sé i propri testi, le agenzie glielo permettono, verificando in ogni caso che il testo sia corretto in termini di SEO. Una delle 4 agenzie intervistate (Allegato 3 - Agency 01) ha affermato che sempre più clienti preferiscono sviluppare i propri testi senza il supporto di figure esterne, dunque stanno sviluppando un software che permetta di farlo. Grazie al software il messaggio scritto dal cliente viene automaticamente riadattato per le diverse piattaforme: Facebook, Twitter ecc. In realtà, strumenti simili sono già in commercio ma hanno dei costi che una PMI non può permettersi di sostenere. L'obiettivo dell'agenzia è quello di sviluppare un software commercializzabile a un prezzo mensile o annuale, sostenibile sia per una PMI che per agenzie di marketing e comunicazione di piccole dimensioni.
In ogni caso, all'inizio della collaborazione, le agenzie sono solite a richiedere di prendere visione del materiale già presente in azienda. Anche se delle volte è inutilizzabile, o per motivi tecnici o perché non coerente con la strategia, questo appare comunque utile, in quanto offre degli spunti che permettono all'agenzia di farsi un'idea dell'azienda.

Per quanto riguarda il processo di creazione e trasmissione dei contenuti che le aziende implementano, si riscontra una notevole differenza che varia in base ai seguenti fattori:

- Presenza o meno di un reparto marketing strutturato all'interno dell'azienda;
- Strategia globale o locale;
- Presenza dell'agenzia all'interno dell'organizzazione aziendale.

In un'azienda di medie dimensioni dove non vi è un reparto marketing ben strutturato, il compito di scegliere le tematiche da riportare nei contenuti spetta al direttore generale. Quest'ultimo, con il supporto della segretaria, deve reperire e trasmettere i contenuti all'agenzia, la quale svilupperà poi diverse proposte. (Allegato 10 – PMI 04)
Situazione diversa per le aziende che possiedono al loro interno un reparto marketing, a dipendenza del numero di personale da cui è composto. Infatti, nel caso in cui il dipartimento marketing è formato da una sola persona, spetta a questa il compito di ricercare i contenuti che potrebbero far leva nella mente del consumatore. Tuttavia, una sola persona non può occuparsi dell'intera strategia, dunque si richiede l'appoggio di un'agenzia per servizi più specifici. (Allegato 7- PMI 01) Diversamente, un'azienda che vanta al proprio interno un dipartimento marketing di dimensioni importanti, possiede una divisione apposita che si occupa esclusivamente di generare contenuti. (Allegato 9 – PMI 03)

La modalità di creazione e trasmissione dei contenuti dipende anche dal fatto che l'azienda operi a livello locale o globale. Un'azienda che opera esclusivamente sul territorio ticinese, si affiderà solo ad agenzie locali che conoscono la realtà del mercato ticinese. Dunque verrà implementata una strategia locale e la trasmissione concreta del materiale avverrà semplicemente via email.
Più complicato è per le aziende che operano a livello globale. Queste non possono affidarsi esclusivamente ad agenzie ticinesi, ma devono poter contare su collaborazioni con agenzie sparse nei vari paesi in cui il loro prodotto o servizio viene distribuito. Infatti, affinché le campagne risultino efficaci bisognerà implementare delle strategie glocali, che abbiano la medesima linea guida, ma contestualizzata in base al mercato di riferimento. Le agenzie straniere riescono a tener conto delle caratteristiche e delle esigenze locali più di quanto riuscirebbe un'agenzia ticinese. A livello generale l'azienda detta la linea guida, mentre a livello

locale viene eseguita l'implementazione, l'adattamento e la traduzione. In ogni caso a ciascuna filiale estera è richiesto che i contenuti finali, prima di essere pubblicati, vengano approvati dal quartier generale per verificare che l'immagine aziendale sia la stessa in ogni paese del mondo. La trasmissione dei contenuti, sia alle agenzie estere che alle filiali, non può avvenire semplicemente per email.
Una delle aziende intervistate (Allegato 8 - PMI 02) ha affermato che, nel loro caso, lo strumento utilizzato per condividere i contenuti è un Google Drive. Si tratta di una sorta di archivio pubblico dove agenzie, fornitori e distributori possono accedere e trovare i contenuti aggiornati in termini di fotografie, strategie e documenti.
Altra azienda, operante sempre a livello globale (Allegato 9 - PMI 03), utilizza un sito internet chiuso, non indicizzato, dove vengono caricati i materiali che possono poi essere scaricati da agenzie e collaboratori esteri. C'è molta tutela al riguardo: l'azienda conosce esattamente i dati di chi ha l'accesso e, nel momento in cui questa persona dovesse lasciare l'incarico, questo deve essere immediatamente comunicato perché gli accessi devono essere cambiati. Inoltre, ogni collaboratore, a seconda dei diritti che ha, potrà accedere solo a particolari sezioni del sito che, per esempio riguardano un solo tipo di prodotto.

Infine, nel caso in cui vi è un'azienda che collabora a stretto contatto con l'agenzia, questa ha molta libertà d'azione. L'agenzia, vivendo quotidianamente la realtà aziendale, conosce le esigenze aziendali e dove ricercare le informazioni, così come le tematiche più appropriate da trattare. Solitamente viene creata una programmazione per la pubblicazione dei contenuti, con scadenza bisettimanale, che viene comunque controllata dall'azienda. (Allegato 11 - PMI 05)

Per quanto riguarda la creazione e lo sviluppo concreto dei contenuti alcune aziende decidono di affidarsi totalmente ad agenzie esterne, in quanto vantano collaborazioni con professionisti: fotografi, videomakers o altro.
Ad ogni modo, diverse aziende decidono di sviluppare internamente i propri contenuti. Per esempio, pensando a un settore come quello dei giocattoli, l'azienda è dotata di un ufficio di ricerca e sviluppo con un modellista che si occupa di creare comunicazione su scatole.
Spesso anche le fotografie e i video vengono realizzati internamente, anche se a volte vengono comunque affidate all'agenzia per il montaggio ed eventuali ritocchi. (Allegato 8 - PMI 02)

Infine, per la realizzazione dei video, un'azienda che opera a livello locale, ha dichiarato di affidarsi a Teleticino, in quanto nella campagna pubblicitaria è compresa la realizzazione di un video. (Allegato 10 - PMI 04)

4.2.3 Le figure professionali coinvolte nella collaborazione

Tutte le agenzie intervistate sono d'accordo con l'affermare che la figura di riferimento nella relazione è l'imprenditore. D'altronde si tratta di PMI che spesso al loro interno non hanno un dipartimento marketing strutturato, dunque è normale che l'imprenditore sia la figura con la quale le agenzie si trovano a interagire. Inoltre, spetta poi a l'imprenditore decidere se investire o meno in una determinata campagna, per cui è sensato che l'agenzia insaturi un rapporto

diretto, basato sulla fiducia, con l'obiettivo di far comprendere l'importanza di attività di digital e content marketing.
Inoltre, in alcuni casi vi sono altre figure che interagiscono in parte con l'agenzia, come la segretaria o i direttori generali. (Allegato 10 – PMI 04)

Nel caso in cui l'azienda possieda all'interno un dipartimento marketing strutturato la situazione è variegata: se l'area marketing è composta da una sola persona, allora spetterà a questa di curare il rapporto con l'agenzia. Nel caso delle agenzie intervistate si tratta del Marketing Coordinator o del Media Marketing Manager. (Allegato 8 – PMI 02; Allegato 7 – PMI 01)
Per le PMI, con all'interno una struttura di marketing importante, è normale collaborare con diverse agenzie. In quel caso è un team che si trova a confrontarsi costantemente con l'agenzia per la realizzazione di quel particolare progetto. (Allegato 9 – PMI 03)

Per quanto riguarda le l'elaborazione e la gestione dei contenuti, è un aspetto che alcune agenzie trattano internamente, in quanto possiedono le risorse e le competenze per farlo, mentre altre, non avendo le figure professionali apposite, ne danno una parte in outsourcing.
Le agenzie che se ne occupano internamente di solito dispongono di un copywriter, poiché diverse attività, dalla creazione dei siti web alla gestione dei social, implicano la creazione di testi. Altre agenzie, dispongono comunque di figure che si occupano della gestione dei contenuti, ma allo stesso tempo collaborano con dei Freelancer esterni per la stesura dei testi.

4.2.4 Coerenza e calendario editoriale

In generale, affinché la pubblicazione risulti coerente e integrata si fa riferimento a una strategia iniziale, nella quale vengono identificati gli USP, i punti di forza, i punti di debolezza e i prodotti sui quali si vuole fare leva. Inoltre, occorre selezionare le metriche che più si addicono alla misurazione dei risultati. Una volta che la strategia è stata ideata, l'agenzia può iniziare con la gestione vera e propria dei contenuti. In questo modo si può programmare tutto: dalla newsletter ai social. La strategia che viene implementata inizialmente può anche essere modificata se si nota che nel breve termine non ci sono i risultati sperati.

Per mantenere una certa coerenza nella pubblicazione dei contenuti diventa fondamentale l'uso del calendario editoriale, il quale risulta fortemente correlato alla strategia iniziale. Il calendario editoriale, a dipendenza della durata della strategia, può essere di tre, sei mesi, fino al massimo di un anno. È uno strumento indispensabile perché contiene informazioni che riguardano: la data della pubblicazione del contenuto, la frequenza, la piattaforma utilizzata e la tipologia di messaggio. Nel calendario editoriale è fondamentale alternare le tematiche dei contenuti, in modo da non annoiare l'utente e offrire all'azienda un profilo sempre diverso, vario e interessante.

4.2.5 Modello di pricing agenzie

Ogni agenzia ha un suo modo di gestire le politiche di prezzo. In particolare, una delle intervistate (Allegato 4 – Agency 04) ha affermato di lavorare esclusivamente con un forfait mensile e non a progetto. A detta dell'agenzia, lavorando esclusivamente a progetto c'è il rischio che il cliente non sia disposto ad a investire in alcune attività, con il rischio di un

mancato successo della strategia. Questo perché i budget per la comunicazione sono ridotti e, di fronte a un'attività nuova, il cliente è restio a investire. Se l'attività è compresa nel prezzo il cliente è solito fare tutto quello che gli viene proposto. Il forfait mensile viene stabilito all'inizio dell'anno e, in base alle attività necessarie, si definisce una strategia in termini monetari, che viene divisa per 12. L'agenzia dovrà poi fare un timesheet per evitare di impiegare troppe risorse per un singolo cliente.

Un'altra agenzia (Allegato 5 – Agency 03) preferisce fatturare la realizzazione del sito web come un aspetto a parte. Per altre attività, come la gestione dei social media, il pagamento consiste in un forfait mensile, variabile a seconda del numero e della tipologia di post da pubblicare.

Inoltre, un'altra modalità adottata è quella del lavoro a progetto affiancata a dei "pacchetti". Il cliente ha la possibilità di acquistare tutta la strategia, ma se per esempio il cliente necessita solo della gestione dei social, egli ha la possibilità di acquistare un pacchetto con 4 canali a scelta. Ovviamente l'agenzia sconsiglia questa opzione in assenza di una buona strategia. (Allegato 3 – Agency 01)

4.2.6 Trasmissione del materiale

Nessuna delle aziende intervistate ha risposto che vi sono problemi nel trasmettere i contenuti all'agenzia. Tutte sono d'accordo nel dire che la trasparenza è importante al fine di comunicare in modo efficace. Tuttavia, un'azienda (Allegato 9 – PMI 03) ha affermato che per motivi di privacy, prima di iniziare la collaborazione con l'agenzia, si è soliti far firmare degli accordi di confidenzialità relativamente a certe tipologie di contenuto.

4.2.7 Fattori positivi e negativi della collaborazione

I fattori positivi della collaborazione che emergono dal punto di vista delle agenzie sono per la maggior parte incentrati al rapporto di fiducia e collaborazione che si instaura con l'azienda. Se il cliente riesce a capire il meccanismo della collaborazione e vede dei risultati concreti, come l'aumento del traffico sul sito internet o un aumento nel numero di ordini, allora è molto più entusiasta ed aperto alla collaborazione. Tutto ciò contribuisce a creare armonia e, in alcuni casi si assiste alla nascita di un'amicizia che va al di là del rapporto professionale.
Per alcune agenzie collaborare con le aziende in ambito di marketing digitale equivale a contribuire allo sviluppo della digitalizzazione sul mercato ticinese. Inoltre, ogni nuova relazione, rappresenta un'occasione per imparare e migliorarsi: il poter collaborare con un'impresa significa anche conoscerne i meccanismi, le funzioni e i flussi aziendali. Il fatto di dover studiare delle soluzioni per dei progetti complessi, che poi possono essere riutilizzati in altre occasioni, è fondamentale.

Dal punto di vista delle aziende emerge innanzitutto come un'organizzazione di successo non possa a fare meno delle agenzie. Questo perché dispongono di hardware e software appositi che una PMI non possiede. Inoltre, un'agenzia presenta al proprio interno un team con diverse competenze e conoscenze specifiche. In aggiunta, il supporto di un'agenzia equivale ad avere maggior tempo a disposizione per dedicarsi ad altro. Infine, la collaborazione è positiva nel

momento in cui l'agenzia riesce a comprendere le esigenze e le caratteristiche proprie del settore di riferimento.

Per quanto riguarda gli aspetti negativi, di seguito vengono ripresi quelli emersi dall'intervista con le agenzie:

- **La mancanza di una visione a medio lungo termine**. Le attività di content marketing contribuiscono concretamente al successo di un'impresa ma, perché questo avvenga, i contenuti devono essere creati e pubblicati costantemente. È un'attività che non si può fermare alla creazione del sito web ed alcune PMI faticano a comprendere questo aspetto;

- **Tempistiche**. Il cliente non sempre riesce a rispettare le scadenze, soprattutto per quel che concerne la fornitura di materiale necessario per creare e pubblicare i contenuti. I vari ritardi accumulati provocano un mancato rispetto del calendario editoriale e di conseguenza dell'intera strategia;

- **Mancanza di competenze**. L'imprenditore e i responsabili aziendali si occupano del business e non tutti possiedono le competenze in ambito marketing. Spesso, questa mancanza di conoscenze può ostacolare il lavoro dell'agenzia poiché il cliente non percepisce l'importanza che un testo in internet, o in generale l'importanza che il digital, sta assumendo in questi anni, con la conseguente diffidenza ad investire in questo campo.

- **Scarsa collaborazione.** Se il cliente non si mostra abbastanza collaborativo nei confronti dell'agenzia vi è il rischio concreto che non si raggiunga l'obiettivo fissato. Questo capita nel momento in cui l'impresa non possiede all'interno un reparto marketing strutturato; in tal caso il fattore critico per l'agenzia sussiste nella mancanza di una figura interna con la quale confrontarsi in modo costante.

- **Mancanza di etica da parte del consumatore** (Allegato 5 – Agency 03)**.**

Dal punto di vista delle aziende gli aspetti negativi evidenziati durante la collaborazione riguardano:

- **Tempistiche.** Per le aziende il mancato rispetto delle tempistiche da entrambe le parti è un problema rilevante. Difficoltà che aumenta soprattutto per quelle aziende che, collaborando con un'agenzia esterna che non vive l'azienda internamente, non possono contare su una figura di riferimento che si occupi di curare il rapporto con l'agenzia;

- **Mancato rispetto del budget.** A detta delle aziende, vi sono alcune agenzie che cercano di aumentare il budget "in modo onesto". Ciò accade quando l'agenzia, oltre al servizio per cui è stata assunta, inizia a proporre altre attività correlate sottolineandone la necessità. Inoltre vi sono agenzie che lavorano a ore: richiedono il pagamento di una determinata somma per il progetto, in base alla stima di un

determinato numero di ore di lavoro per il grafico, per l'account, per il creativo, per la produzione ecc. Senza alcuna certezza da parte dell'azienda. (Allegato 9 – PMI 03)

- **Incomprensione del messaggio.** Soprattutto all'inizio della collaborazione è inevitabile che le aziende si preoccupino che l'agenzia capisca le esigenze dell'azienda. Una possibile incomprensione del messaggio può portare a una collaborazione svantaggiosa. (Allegato 11 – PMI 05)

- **Scarsa conoscenza del settore**. Vi sono dei settori, come quello del giocattolo, in cui acquirente e utilizzatore finale non corrisponde. Le agenzie non sempre hanno chiaro questo aspetto, soprattutto in un'ottica digitale dove per esempio i bambini sul web non sempre ci sono e i genitori non sempre sono disposti a fare da Ambassador ai propri figli. (Allegato 8 – PMI 02)

4.3 I fattori critici di successo della collaborazione

Al fine di individuare i fattori critici di successo della collaborazione è stato chiesto alle agenzie di individuare i presupposti indispensabili affinché si crei un rapporto agenzia-cliente efficace. Vengono elencati di seguito gli aspetti rilevati dall'indagine:

- **L'ascolto e la comunicazione**. È importante saper ascoltare le esigenze e i bisogni del cliente, comunicando costantemente. Anche la chiarezza è fondamentale: occorre evitare l'utilizzo di termini desueti o tecnicismi che il cliente non può comprendere;

- **La flessibilità e l'adattabilità**. Occorre adeguarsi alle caratteristiche del mercato e alla cultura ticinese;

- **La fiducia**. È essenziale che entrambe le parti coinvolte assumano il proprio ruolo, in particolare è indispensabile che il cliente si fidi dell'agenzia nel momento in cui la strategia porti a un cambiamento considerevole;

- **Collaborazione del cliente**. Le aziende devono lavorare insieme all'agenzia seguendo le direttive e i consigli, mostrandosi attive nella trasmissione dei contenuti e dei materiali richiesti;

- **Rispetto degli obiettivi**. Il cliente, nel corso della collaborazione, valuta se l'agenzia sia riuscita o meno a raggiungere i risultati preposti. Nel momento in cui questo non avviene occorre capire l'errore, discuterne con il cliente ed eventualmente rivedere la strategia;

- **Etica professionale da entrambe le parti**.

Lo stesso quesito è stato posto alle aziende, chiedendo tuttavia di distinguere tra collaborazione in generale e collaborazione in ambito content marketing. In questo caso si è voluto differenziare per verificare se le agenzie percepiscano i contenuti come un aspetto da

trattare a parte rispetto alla strategia. Per le agenzie questa distinzione non è stata fatta perché tutte sono concorde nel definire il content marketing come un aspetto integro della strategia.

I fattori critici di successo emersi dalla collaborazione in generale sono i seguenti:

- **Conoscenza del mercato di riferimento**. Per una PMI che opera a livello locale è importante che l'agenzia conosca il mercato ticinese e le sue peculiarità. L'agenzia in questo modo riesce a gestire in modo più efficiente il budget da distribuire in campagne ed eventi, aspetto importante per una PMI che ha risorse limitate. Un'agenzia ticinese ha un approccio più mirato e di nicchia, ed è in grado di indirizzare l'azienda sui mezzi di comunicazione e gli eventi che permettono di avere maggiore visibilità. Questo non è possibile ottenerlo con un'agenzia che opera oltre confine;

- **Creatività**, ossia la capacità dell'agenzia di ideare tattiche nuove e messaggi accattivanti;

- **Competenza**. L'agenzia deve riuscire a trasmettere alla comunicazione il valore aggiunto che l'azienda al suo interno non può garantire. Deve assolvere al meglio quelle funzioni per cui è richiesto il servizio, che si tratti di una strategia completa o semplici traduzioni;

- **Dialogo costante.** Il confronto e la discussione costruttivi sono fondamentali. Tuttavia, questi non sono aspetti che possono essere rinviati a lungo termine; devono essere praticati costantemente onde evitare che una piccola incomprensione porti a delle conseguenze ingestibili.

- **Rispetto degli obiettivi contenuti nella strategia;**

- **Continuità nel rapporto.** Un'agenzia necessita del tempo per entrare nell'ottica aziendale, per comprendere chiaramente quello che l'agenzia desidera. Per questo si cerca di non cambiare spesso l'agenzia con la quale si collabora: c'è un costo opportunità perché bisogna considerare il tempo necessario per portare l'agenzia al livello di conoscenza dell'agenzia precedente;

- **Disponibilità nel seguire il cliente**. A volte capita che le agenzie maggiormente disposte a seguire un'azienda sono quelle che collaborano per un progetto importante perché possono contare su un rapporto più redditizio che dura a lungo rispetto a un piccolo progetto;

- **Figura dell'Account**. Nel caso in cui in agenzia è presente questa figura, spetta ad essa il compito di mantenere i contatti, fungendo da punto di riferimento per l'azienda. Un'azienda (Allegato 9 – PMI 03) ha dichiarato che in passato ha cambiato agenzia per via del pessimo rapporto creatosi con l'account.

Come si può notare i punti che vedono d'accordo sia agenzie che aziende riguardano la comunicazione e il dialogo e l'allineamento della strategia agli obiettivi.

Per quanto riguarda i fattori critici specifici nell'ambito content le aziende hanno affermato ch sono gli stessi rispetto alla collaborazione in generale, ma con una particolare attenzione che riguarda il rispetto dei tempi e la qualità della prima produzione: se il lavoro viene eseguito subito bene non si perde tempo. Inoltre in un contesto content è importante il contesto, dunque saper diversificare e tenere conto delle specificità di ciascun paese in una strategia globale. Infine nel content marketing è fondamentale la conoscenza dell'azienda, fattore che favorisce la comunicazione sia interna che esterna.

4.3.1 Confronto con la letteratura

Confrontando i fattori critici di successo emersi sia dall'indagine con le agenzie che con le aziende è possibile riscontrare una forte analogia con i fattori critici di successo presenti in letteratura.
Innanzitutto, la teoria accende la questione sul fatto che, in assenza di comunicazione trasparente, le performance siano di scarso valore. Da questo punto di vista sia le aziende che le agenzie sono d'accordo. In particolare, le agenzie pongono l'accento sulla continuità del dialogo mentre le agenzie ribadiscono l'importanza dell'ascolto delle esigenze e dei bisogni del cliente. Altro presupposto indicato dalla teoria e ripreso dalle agenzie, ma non dalle aziende, ribadisce l'importanza del rispetto e della fiducia. A volte le agenzie "irrompono" nella quotidianità dell'azienda proponendo dei cambiamenti considerevoli. L'azienda, per il bene del business, deve fidarsi e supportare l'agenzia fornendo informazioni e dati richiesti. D'altro canto le agenzie devono fare in primis l'interesse del cliente, per questo è fondamentale che da entrambe le parti vi sia etica professionale.
Sia l'agenzia che il cliente, concordemente alla letteratura, indicano come fattore chiave per una collaborazione efficace il rispetto degli obiettivi. Questi devono essere chiari, condivisi e soprattutto misurabili. Può capitare che gli obiettivi stabiliti inizialmente non vengano raggiunti. In questo caso, spetta poi all'agenzia proporre delle azioni correttive.
Infine, un fattore chiave esposto in letteratura e ripreso dai clienti è la competenza delle agenzie. In tal senso la competenza può assumere diverse declinazioni. Innanzitutto, le aziende pretendono che l'azienda conosca il mercato in cui si va a ad operare. Inoltre è richiesta la creatività, in modo da creare soluzioni personalizzate ed accattivanti. Infine, il termine competenza indica la capacità di un'agenzia di assolvere i compiti che un'azienda non è in grado di gestire all'interno e deve dare in outsourcing.

4.4 Le problematiche relative alla collaborazione

Per poter garantire l'effettivo successo della strategia, le agenzie di marketing e comunicazione devono fare in modo che il cliente non imponga condizioni o limiti particolari. Questo aspetto non è semplice da trattare: l'agenzia deve far percepire al cliente l'importanza del risultato finale in termini di aumento di richieste, visite e traffico sul sito. Diventa fondamentale perciò mostrare risultati concreti in modo che il cliente accresca la propria fiducia verso l'agenzia, lasciandole un grado maggiore di libertà. Un possibile approccio è quello di iniziare con delle piccole strategie, mostrando poco dopo i primi esiti delle performance.

In una collaborazione ottimale l'unico vincolo dovrebbe essere quello di far approvare la strategia al cliente prima dell'effettiva attuazione.
I prossimi sottocapitoli descrivono nel dettaglio le problematiche emerse.

4.4.1 Scarsa partecipazione delle aziende alla collaborazione

Uno dei fattori che influisce in modo negativo sulla collaborazione, deriva dalla mancanza di un punto di contatto competente presso l'azienda con la quale l'agenzia coopera. Come affermato durante l'intervista dai responsabili delle agenzie, spesso la figura con la quale si trovano a confrontarsi è l'imprenditore. Quest'ultimo tuttavia, non possiede le competenze, e soprattutto il tempo necessario, per occuparsi degli aspetti legati al marketing e alla comunicazione. L'imprenditore è focalizzato sulle attività che riguardano il core business dell'azienda, spesso si trova fuori sede, ed è dunque impensabile che abbia il tempo di ricercare i contenuti. Inoltre, le agenzie affermano che spesso riscontrano una resistenza da parte dell'imprenditore nel delegare le attività di marketing (Allegato 6 – Agency 04).
Inoltre, capita che le agenzie debbano ricordare al cliente che c'è un calendario da rispettare, soprattutto quando la collaborazione è agli inizi.

Sebbene in grado di partecipazione dipenda dal cliente, le stesse aziende hanno dichiarato di non fare abbastanza per la collaborazione, e che ci sono molti aspetti migliorabili, in particolare potrebbero essere più precise e dinamiche per quel che concerne le tempistiche. D'altro canto viene fatto presente che vi sono dei limiti di risorse e di budget. In ogni caso viene molto apprezzato il sollecito da parte delle agenzie.
Un discorso a parte meritano le aziende che all'interno hanno un reparto marketing strutturato; quest' ultime, avendo delle figure apposite, dedicano all'agenzia tutto il tempo necessario, facendo il possibile per mettere l'agenzia nelle migliori condizioni di lavoro, fornendo il materiale nei tempi e nei modi richiesti.

Quello che emerge, è una consapevolezza da parte delle PMI di non fare abbastanza, coscienti dell'esistenza di possibili margini di miglioramento. Al tempo stesso le agenzie comprendono che in azienda ogni responsabile ha delle funzioni ben precise, e non si può pretendere che la segretaria o l'imprenditore si occupino anche del marketing. Anche perché, occorre ricordare che il content non può essere qualcosa da fare a tempo perso, ma, affinché porti a dei risultati concreti, deve essere attuato costantemente. In ogni caso, per rendere il cliente maggiormente attivo nella collaborazione, è fondamentale coinvolgerlo, trasmettendogli l'importanza di ciò che si sta facendo. In questo modo il cliente sarà maggiormente propenso a seguire l'agenzia.

4.4.2 Figure professionali coinvolte

Come accennato in precedenza, spesso le agenzie sono chiamate a relazionarsi direttamente con l'imprenditore. Nonostante non vi siano problemi nella relazione in generale, emergono alcuni fattori che creano difficoltà nella collaborazione. Innanzitutto, vi è la mancanza di competenza in ciò che concerne il mondo digital e content. Non sempre il cliente intuisce l'importanza di tali attività, dunque le agenzie devono dedicare del tempo alla spiegazione di

cosa significhi concretamente fare content o digital marketing, evidenziando l'importanza di tali attività e di come lavorare affinché portino a risultati concreti.
In generale, l'imprenditore ha una visione completa ma segue la strategia con superficialità per mancanza di tempo. Altra problematica che riscontrano le agenzie quando iniziano la collaborazione con un nuovo cliente, consiste nel fatto di andare a mettere in discussione quello che l'imprenditore ha costruito (in termini i marketing e comunicazione) fino a quel momento. Sebbene vi siano alcuni che accettano di buon grado le proposte di miglioramento, ve ne sono altri più contrariati e scettici

Oltre all'imprenditore, spesso vengono coinvolte altre figure come la segretaria, alla quale viene chiesto di occuparsi delle attività di marketing e comunicazione saltuariamente. Questo, secondo le agenzie, complica la collaborazione: prima di tutto perché questa figura professionale non ha il tempo materiale per occuparsene e in secondo luogo tali attività non le competono, anche perché il content marketing è un aspetto che deve essere trattato costantemente, dunque è plausibile che una figura aziendale con altri compiti e delle responsabilità non abbia il tempo di farlo.
Accanto al problema da parte delle aziende di individuare quella figura che all'interno possa occuparsi di gestire parte della relazione con l'agenzia, vi è una mancanza di fondo: le imprese non sanno chi devono assumere nel nuovo marketing perché è una professione che non ha uno storico. Ad esempio, un'azienda non sa di aver bisogno di un social media marketing mirato che si occupi di gestire Facebook e Instagram, anziché LinkedIn, dato che hanno logiche diverse (Allegato 5 – Agency 03).

4.4.3 Trasmissione e creazione dei contenuti

Un ulteriore problematica viene riscontrata nella trasmissione e nella creazione dei contenuti. Pensando a una PMI che non dispone di una struttura marketing, si evidenzia la difficoltà nell' organizzarsi a trasmettere i contenuti nei modi e nei tempi necessari. Questo accade perché mancano le competenze e il personale impiegato ha altre priorità, dunque è difficile per un'azienda prendersi del tempo per stabilire le tematiche o ricercare il materiale e le informazioni richieste dall'agenzia. Vi sono dei casi in cui l'agenzia domanda il meno il possibile e rimedia da sé, per esempio recandosi direttamente in azienda a fare la foto al prodotto.

Anche nella creazione dei contenuti vengono riscontrate delle difficoltà: le agenzie richiedono un numero rilevante di contenuti, in quanto più materiale si ha disposizione più la strategia sarà efficace. I clienti a volte non comprendono questo aspetto; il sito internet non è solo un biglietto da visita, bisogna essere in grado di offrire qualcosa di più per differenziarsi dalla massa.
Inoltre, vi è un approccio errato verso il fine del contenuto stesso. Pensando per esempio a un video, i clienti immaginano un video esclusivamente di tipo istituzionale. Sebbene un video corporate sia necessario questo non può essere l'unico. Nella content strategy un video deve essere in grado di trasferire l'emozione legata al tipo di prodotto o servizio offerto. Basti pensare che quanto acquistiamo offline si utilizzano i 5 sensi, mentre con l'online ci si avvale solo della vista. Dunque i contenuti devono essere tanto emozionali da colmare la mancanza

degli altri sensi. Una foto fatta con lo smartphone serve a poco se non viene contestualizzata. (Allegato 5 – Agency 03)

4.4.4 Assenza di una Mission definita

Il content marketing, attraverso la strategia, deve trasmette l'azienda e quello che rappresenta, per questo è fondamentale che aspetti come mission e vision vengano determinati. Tuttavia, in tal senso le agenzie riscontrano una mancata individuazione di questi aspetti. Di conseguenza prima di poter pianificare la strategia, le agenzie devono lavorare con i propri clienti affinché tali aspetti emergano e vengano riconosciuti. A volte sono le stesse agenzie che rinfrescano il business model dell'organizzazione: le aziende hanno bisogno di un supporto perché, probabilmente, non sanno nemmeno di dover definire tali aspetti. (Allegato 4 – Agency 02; Allegato 5 – Agency 03)

4.4.5 Mancato rispetto del calendario editoriale

Nonostante il calendario editoriale sia un elemento fondamentale per la strategia, delle quattro agenzie intervistate nessuna ha affermato di riuscire a rispettarlo perfettamente. La responsabilità non è da attribuire esclusivamente al cliente: a volte capita che l'agenzia stessa non abbia tutto il personale a disposizione in un determinato momento. (Allegato 5 – Agency 03). Per evitare un accumulo dei ritardi e una conseguente irregolarità, le agenzie cercano di agire a priori, richiedendo con largo anticipo i contenuti necessari.

4.4.6 Misurabilità della strategia

Come già spiegato in precedenza, misurare i risultati in ottica content è fondamentale. Attraverso il monitoraggio dei KPI adeguati è possibile non solo verificare o meno il successo della strategia, ma anche apportare delle modifiche correttive, cosa che con l'offline non è possibile fare. Il cliente desidera conoscere i risultati a parità di investimento, senza considerare che gli errori sono fondamentali per perfezionarsi. Un processo completo prevede fasi di test e analisi, che permettano di individuare gli errori per poi affinare la strategia.
Le aziende pagano per la performance e i risultati, non comprendendo che tali aspetti non dipendono solo dalla capacità di realizzare campagne SEM o altro: può capitare che una campagna non abbia successo perché, per esempio, il target al momento non è interessato a quel tipo di prodotto o che vi siano competitors più forti. Per cui vi sono ragioni al di fuori del controllo dell'agenzia stessa che possono influire sui risultati.

4.4.7 Sistemi di approvazione

All'interno delle PMI di dimensioni importanti si possono riscontrare dei rallentamenti per via dell'approvazione e della vidimazione dei contenuti. Questo capita nel caso in cui l'ufficio legale debba approvarne la pubblicazione, oppure nel caso in cui il direttore commerciale, o l'amministratore delegato, debba verificare i contenuti. (Allegato 9 – PMI 03)
A volte vi sono anche delle liberatorie sui contenuti che faticano ad essere concesse. Pensando ad esempio a un'azienda commerciale, con un brand forte, la trasmissione dei

contenuti deve essere approvata dal fornitore. Dopodiché l'agenzia riadatta e utilizza i contenuti secondo le esigenze del singolo cliente. (Allegato 4 – Agency 02)
Inoltre questo aspetto coinvolge le imprese che adottano strategie globali. Tali aziende dettano una linea guida comune, considerando però che implementazione, traduzione e adattamento deve essere fatta a livello locale. Affinché la coerenza sia garantita, prima di pubblicare i contenuti, le sedi locali devono richiedere l'approvazione della sede centrale. Tutto questo processo richiede molto tempo.

4.4.8 Scelta della tipologia di agenzia

Un'agenzia web ha affermato che le aziende faticano a comprendere gli scopi e le attività di un'agenzia di digital marketing. Alcune PMI considerano il marketing come una disciplina strettamente legata al mondo offline. Spesso si recano presso un'agenzia di digital solo per rifare il sito internet, non comprendendo che dietro vi sia una vera e propria strategia di marketing, così come per le attività offline (Allegato 6 – Agency 04). In Ticino non esistono agenzie specializzate nel content marketing, dunque, le PMI che adottano una strategia globale, che desiderano collaborare con agenzie specializzate, si rivolgono ad agenzie estere, soprattutto inglesi e americane. Trattandosi poi di strategie internazionali la lingua inglese è fondamentale: chi si occupa di scrivere il testo deve essere un madrelingua che conosca le più piccole sfumature della lingua (Allegato 9 – PMI 03).

4.4.9 Disponibilità delle agenzie nel seguire le aziende

Una delle aziende intervistate ha affermato che una problematica che spesso sorge con le agenzie riguarda la disponibilità di queste ultime a seguirti. A detta dell'intervistato, le aziende maggiormente propense a seguire in modo costante il cliente durante una strategia, sono quelle la cui collaborazione ha per oggetto un progetto importante. Nel caso in cui si tratta del lancio di un prodotto o di un piccolo progetto la propensione a seguire il cliente è minore (Allegato 9 – PMI 03).

4.4.10 Contesto culturale e sociale

Fare content marketing in un territorio di dimensioni limitate come quello ticinese è difficoltoso, in quanto si tratta di un mercato di nicchia che ha sempre puntato sul passaparola. Quest'ultimo rappresenta di fatto la base della comunicazione e, in un mondo aperto e globalizzato come quello attuale, è impensabile pensare di sopravvivere puntando esclusivamente sul passaparola. Tutto ciò fa emergere le lacune a livello comunicazionale e promozionale del cantone. (Allegato 4 – Agency 02)

Altra problematica riguarda il grado di innovazione generale. In base a ciò che emerge dal rapporto dell'analisi dei settori ticinesi (Ufficio per lo sviluppo economico e Divisione dell'economia, 2014) il cantone è arretrato, sia a livello nazionale che internazionale, nell'innovazione. Il numero di pubblicazioni annuali è insufficiente mentre il numero di brevetti, pur superando la media dei paesi dell'Europa Occidentale, è inferiore rispetto ai principali paesi concorrenti. (Uffico delle sviluppo economico e divisione dell'economia, 2014)

Ritornando a parlare di marketing e comunicazione, le agenzie hanno affermato che alcune PMI non comprendono a pieno l'importanza della digitalizzazione. Basti pensare che nessuna azienda ha mai domandato l'implementazione di una content strategy, eventualmente richiedono una gestione professionale dei social media. Tipicamente il cliente si reca in agenzia per fare il sito internet, dopodiché spetta alla stessa spiegargli come e perché è necessario promuovere il sito attraverso campagne di SEO, SEM, Google AdWords e altro.
Dunque è necessaria una nuova visione da parte dell'imprenditore medio, molto più aperta e globale, così come maggiore flessibilità e adattamento ai nuovi trend.

4.4.11 Confronto con la letteratura

Confrontando le problematiche emerse dall'indagine empirica con quelle riportate nella letteratura descritte nel capitolo precedente si evincono delle analogie così come delle differenze.
Mentre nella collaborazione tra agenzie e PMI ticinesi non emergono problematiche legate alla creatività e alla fiducia, queste sono riscontrabili negli ambiti della comunicazione, nella definizione dei ruoli e nella misurabilità delle performance.

Una collaborazione saltuaria e poco chiara può portare a un'incomprensione del messaggio, con il conseguente insuccesso della strategia e un'insoddisfazione riscontrata sia dai clienti che dalle agenzie. La comunicazione è fondamentale soprattutto all'inizio delle collaborazione quando le parti non ancora non si conoscono.

Dall'analisi delle interviste effettuate si riscontra un problema di definizione dei ruoli, non tanto nel rapporto tra agenzia e cliente, quanto più all'interno delle stesse aziende. Aziende che non possiedono un reparto marketing strutturato vedono questa attività passare dall'imprenditore all'impiegato, senza una chiara definizione delle responsabilità di ciascuno. A volte invece è il cliente a voler svolgere i compiti dell'agenzia, quando per esempio desidera scrivere da sé i testi, andando ad assumere un compito spettante all'agenzia. La chiarezza dei ruoli, se non definita correttamente, può portare a situazioni di conflitto.

Altro fattore che emerge come problematica sia in letteratura che dalla collaborazione sul territorio ticinese tratta la misurazione delle performance delle agenzie. Mentre con le attività offline i risultati sono difficilmente misurabili, il digital e il content marketing permettono di valutare il successo di una determinata tattiche tramite la selezione di KPI e metriche di misurazione. Dalle interviste è emerso che oggi il cliente è disposto a investire pretendendo di ricevere un determinato risultato a parità dell'investimento stesso. Quello che il cliente dovrebbe comprendere è che i KPI non servono a fissare il budget relativo alla tattica, ma a individuare gli errori, per poter applicare delle correttive e affinare la strategia. Se il cliente non comprende questo aspetto la relazione potrebbe essere difficoltosa.

Infine, la collaborazione può risultare critica se il cliente non partecipa attivamente alla strategia collaborando in modo attivo e costante con l'agenzia. La co-creazione di valore è fondamentale: l'agenzia mette a disposizione gli strumenti e le competenze, il cliente, oltre a seguire le indicazioni della strategia, deve mettere a disposizione tutta l'esperienza del settore, in modo da supportare l'agenzia nella creazione di idee accattivanti e originali. Solo in questo

modo la strategia di content risulterà vincente. Di fatto, un'agenzia potrebbe avere anche l'esperienza per improvvisare con il materiale a disposizione, ma a lungo termine questo risulterà insufficiente determinando il fallimento della strategia.

4.5 Possibili soluzioni alle problematiche

Analizzando le problematiche emerse dalla collaborazione si denota facilmente come queste coinvolgano due aspetti fondamentali: la mancata presenza in azienda di una figura a cui le agenzie possano fare riferimento e una scarsa consapevolezza delle potenzialità del web marketing, e dunque del content.
Innanzitutto, sia dalla letteratura che dalle indagini effettuate, si evince con assoluta certezza che una PMI, anche avendo a disposizione le risorse e le competenze necessarie, non può occuparsi di gestire il marketing e la comunicazione interamente in azienda, tanto più se si parla di marketing dei contenuti. La presenza dell'agenzia è necessaria: oltre a mettere a disposizione strumenti e capacità, garantisce una visione oggettiva esterna che un imprenditore, vivendo quotidianamente l'attività aziendale, non è in grado di avere. Inoltre, rappresenta una sorta di "sveglia per la comunicazione", sollecitando e ricordando costantemente al cliente che ha delle scadenze da rispettare, dei contenuti da pubblicare e altro ancora. Si tratta di attività che il cliente probabilmente rimanderebbe, ma il marketing dei contenuti non aspetta: esige puntualità, precisione e varietà. Ad ogni modo alcune delle aziende intervistate hanno affermato che, avendo le risorse necessarie, vi sono delle attività che preferirebbero gestire internamente, supportate comunque dall'agenzia. Si tratta di attività come l'aggiornamento del sito web o la gestione dei social. In ogni caso spetterebbe comunque all'agenzia ideare la strategia e supportare l'azienda durante il percorso.

Il problema è che l'agenzia più competente del mondo serve a poco se dall'altra parte non si ha un riferimento valido che sia in grado di rispondere alle richieste e alle domande delle agenzie. Ovviamente, questo discorso non riguarda le aziende che hanno una struttura marketing, ma si riferisce alle organizzazioni di piccole dimensioni. Nel corso dell'indagine è stato chiesto alle agenzie se ritenessero utile l'introduzione di una figura che si occupasse di coordinare il rapporto tra agenzia e cliente, in particolare nell'ottica di una strategia content. La risposta è stata pressoché un'unanime: è utile, non solo in ambito content ma nella collaborazione in generale. Tuttavia, le agenzie hanno sottolineato che la maggior parte delle PMI ticinesi non avrebbe le risorse economiche necessarie per assumere una figura che si occupi di curare il rapporto tra agenzia e azienda. Inoltre, sempre secondo il parere delle agenzie, un'eventuale riqualifica del personale presente in azienda non porterebbe dei risultati positivi: il content marketing, o meglio ancora il digital marketing, richiede cura, tempo, attenzione e skills specifiche che non tutti possiedono. L'unica soluzione sarebbe quella di assumere una figura in azienda che si occupi esclusivamente di quello.

Andy Bird e Mihari McEwan spiegano che avvalersi delle agenzie esterne nell'ottica di gestione dei contenuti è sicuramente utile e necessario, ma sottolineano che la sfida principale è quella di "assicurarsi che i nuovi contenuti, conoscenze e strumenti siano integrati nel modo in cui marketing opera all'interno dell'azienda invece di limitarsi a modi di lavorare frammentati".

(Andy Bird &Mhairi McEwan, 2012) Di fatto, in una PMI il processo content è un'attività focalizzata che può essere gestita a tempo parziale da una persona, con il supporto di un'agenzia esterna. Così come in azienda deve esserci la figura dell'impiegato o della segretaria, dovrebbe farsi strada l'idea di inserire, all'interno delle piccole realtà aziendali ticinesi, una figura professionale che possieda le conoscenze e le capacità per gestire parte del marketing e della comunicazione internamente, collaborando allo stesso tempo a stretto contatto con un'agenzia esterna. Per le aziende di piccole dimensioni potrebbe trattarsi di una figura da inserire a tempo parziale. Si potrebbe pensare di ragionare anche su due livelli differenti: le aziende che contano dimensioni importanti potrebbero pensare di assumere una figura più qualificata, come un Web Specialist, il quale, oltre a curare il rapporto con l'agenzia, potrebbe essere attivo a livello operativo e apportare un effettivo valore aggiunto in ambito comunicazionale all'interno dell'azienda, diversamente le aziende di piccole dimensione, a condizione famigliare, che non possono permettersi una figura così qualificata potrebbero contare sull'appoggio di una figura più "light", che magari non possiede tutte le capacità a livello pratico, ma rappresenterebbe un buon punto di riferimento per l'agenzia all'interno dell'azienda. È complicato in questa sede andare a definire con esattezza quali dovrebbero essere le competenze di questa figura "light", tuttavia dovrebbe essere specializzata nel comprendere e nel capire più che nel mettere in pratica. Per esempio, dovrebbe sapere cosa significa fare delle campagne di SEO e SEM, ma non deve essere in grado di praticarla perché spetterebbe all'agenzia. In questo caso il compito sarebbe quello di fornire il materiale necessario all'agenzia affinché riesca a scrivere dei testi che permettano all'azienda di raggiungere un buon posizionamento sui motori di ricerca. In questo modo, non solo vi sarebbe maggiore chiarezza delle figure coinvolte, ma dato che la figura vive la realtà aziendale, trasmetterebbe al meglio la Mission e la Vision all'agenzia e il settore in cui opera l'organizzazione. Avendo una persona specifica per le attività di marketing, l'azienda risulterebbe più attiva e partecipe nella collaborazione, non solo nella trasmissione dei contenuti necessari, ma anche nel rispetto delle tempistiche e delle scadenze, il tutto a vantaggio della strategia e dunque della collaborazione.

Dall'analisi delle problematiche è emersa anche una mancata consapevolezza da parte dei clienti dell'utilità relativamente alle attività di digital e content marketing. Molte PMI considerano ancora le attività di marketing e comunicazione come un aspetto strettamente legato ad attività offline: cartellonistica, flyers o pubblicità in radio e televisione. Non è ancora chiaro che il web rappresenta il primo biglietto da visita: oggi prima di acquistare un prodotto o servizio si ricercano informazioni online e la prima interazione che il cliente ha con l'azienda avviene tramite il sito internet o i social. Per questo è fondamentale che alla base vi sia una strategia di content marketing integrata ad un'agenzia di digital.
A tal proposito sarebbe interessante poter proporre dei corsi di formazione, rivolti sia alle PMI che ai privati. Per i percorsi rivolti agli imprenditori lo scopo sarebbe quello di informare in merito alla rivoluzione digitale in atto, permettendo di famigliarizzare con termini come digital e content marketing, mostrare le diverse agenzie di marketing e comunicazioni disponibili e spiegare come scegliere quella più adatta in base alle esigenze, aggiornando di volta in volta l'imprenditore sullo stato dell'arte della disciplina. L'obiettivo è quello di dare all'imprenditore una sorta di base di partenza, dal quale trarre le conoscenze utili per avviare la propria strategia comunicazionale. Questi percorsi formativi potrebbero essere organizzati sia dalle stesse agenzie di marketing e comunicazioni ticinesi, sia dagli enti coinvolti nel sistema

regionale dell'innovazione in Ticino. In tal senso il cantone si sta già muovendo nella giusta direzione: Digital Strategies Academy è il primo progetto di formazione del Canton Ticino ideato da un'agenzia specializzata nel Web Marketing e comunicazione con sede a Lugano. La mission dell'accademia risponde perfettamente alle mancanze che sono state precedentemente descritte: "espandere in Svizzera la conoscenza del Digital Marketing, offrendo gli strumenti necessari per il suo utilizzo come mezzo di comunicazione e business al servizio delle imprese". (Digital Strategies Academy, s.d.).
Lo scopo è di sensibilizzare le aziende e i professionisti su questo tema, considerando che influenzerà il futuro lavorativo e imprenditoriale degli anni a venire più di quanto non lo stia già facendo oggi. Le tipologie dei corsi offerti sono diverse: è possibile seguirli in aula, online, in azienda o individualmente sotto la supervisione di un esperto. L'accademia mette a disposizione anche dei corsi gratuiti, fruibili online, che introducono il mondo del digital marketing.
Queste iniziative non dovrebbero restare isolate, ma espandersi, attraverso l'incentivazione del cantone. Solo così, grazie alla diffusione di conoscenza delle tematiche in questione, gli imprenditori prenderanno coscienza degli effetti della rivoluzione digitale e delle opportunità che una strategia dei contenuti, integrata a una strategia di marketing più ampia, può portare.

Un altro esempio sempre inerente al tema formazione proviene dall'Italia, nella quale, a partire dal 2016, è stato avviato un percorso formativo promosso dal ministero del lavoro e dalle Politiche sociali ed attuato da Unicamere in collaborazione con Google. Parte integrante del programma "Garanzia Giovani", il percorso si rivolge ai giovani disoccupati italiani. La formazione, del tutto gratuita, è tenuta da docenti dei principali atenei italiani e dai professionisti di Google. Il corso prevede 50 ore di lezione e un test finale. Il superamento del test finale permette ai partecipanti di mettere in pratica quanto imparato attraverso uno stage di 6 mesi. L'obiettivo del governo italiano, tramite questa iniziativa, è quello di affrontare due problematiche differenti: da un lato la disoccupazione giovanile affiancata a una sorta di "analfebatizzazione digitale", dall'altro la consapevolezza che il web crei posti di lavoro e al tempo stesso una mancanza di risorse.
Finora gli esiti di questa iniziativa sono stati positivi: terminato il tirocinio il 30% ha stipulato un contratto di lavoro. (Angelone,2017; Governo italiano, 2016)
Occorre sottolineare che il tutto è stato avviato dallo stato. In Italia, così come nel Canton Ticino, si riscontra un problema di cultura digitale: vi sono numerose PMI a conduzione famigliare che non hanno ancora compreso le opportunità che il digital offre.
L'esempio italiano potrebbe essere rivisto ed adottato per la creazione di quella figura professionale "light" di cui si parlava prima.
La formazione permetterebbe alle aziende di prendere coscienza sul tema, rendendole più partecipi e maggiormente propense agli investimenti. Inoltre, si andrebbero a risolvere in parte le difficoltà legate all'aspetto culturale e sociale di cui si parlava nel sottocapitolo precedente. Infine, sarebbe anche un momento di incontro tra agenzia e cliente, libero dai vincoli contrattuali, in cui le due realtà possono incontrarsi e discutere delle varie problematiche.

4.6 Raccomandazioni finali

Al termine dell'analisi è evidente che le problematiche relative alla cooperazione tra agenzia e cliente in ambito content riguardano in maniera preponderante le PMI che le agenzie. In particolare, le aziende dovrebbero comprendere quanto prima le conseguenze del processo di digitalizzazione e fare in modo che l'azienda cresca con essa, non solo a livello produttivo ma anche a livello comunicazionale. Si raccomanda dunque di investire nelle attività digitali e di content marketing, seguendo le direttive e i consigli delle agenzie di marketing e comunicazione e di iniziare a considerare l'inserimento nel proprio organico di una figura qualificata che possa dedicarsi esclusivamente alla collaborazione con l'agenzia. Infine, si consiglia di iniziare a sfruttare le opportunità di formazione presenti sul territorio.

Per quel che concerne le agenzie è evidente che abbiano maggiori conoscenze rispetto alle PMI relativamente alle tematiche affrontate. Per questo dovrebbero mobilitarsi, proponendo corsi di formazione e mettendo a disposizione al cliente materiali come Whitepaper, Webinar e presentazioni. L'obiettivo deve essere quello di instaurare una relazione continua a lungo termine, in modo che si creino tutti quei presupposti utili ai fini di ottenere una collaborazione di successo.

Infine, si consiglia alle istituzioni presenti sul territorio di mobilitarsi affinché in Ticino si creino le condizioni favorevoli alla formazione e all'apprendimento nell'ambito legato al marketing digitale, ricordando che le aziende ticinesi sono composte per la maggior parte da PMI. Tuttavia, se le aziende non riusciranno a sfruttare le potenzialità del digitale è probabile che a lungo andare l'economia ticinese dovrà affrontare delle grosse difficoltà.

5 Conclusioni e riflessioni finali

Oggi, per un'azienda che vuole sopravvivere sul mercato, non basta produrre e offrire beni e servizi di alta qualità. Questa è ormai un requisito standard, che di certo non può essere utilizzato come USP nella pianificazione di un piano tattico di marketing. Il mercato è saturo, perciò occorre riconoscere i criteri che permettano di differenziare il proprio brand da quello dei principali concorrenti, in modo da ottenere un certo posizionamento nella mente del cliente potenziale. Tuttavia, non basta che le aziende riconoscano questi aspetti, ma devono essere in grado di trasmetterli ai consumatori. Fino a qualche anno fa per riuscirci bastava pensare all'ideazione di tattiche coerenti che si basavano sul cartaceo o sulla pubblicità tramite spot tv e radio. Attualmente questo non è più sufficiente: con il diffondersi della digitalizzazione la comunicazione si è evoluta di conseguenza. Probabilmente non tutti possiedono un computer ma tutti possiedono uno smartphone, e quello che facciamo oggi prima di acquistare un prodotto o servizio, è informarci su internet. La digitalizzazione è arrivata a una tale velocità da non accorgercene nemmeno, coinvolgendo tutti, dai millenials alle generazioni precedenti, senza considerare l'età o il livello d'istruzione.
La conseguenza fondamentale per le imprese è che cambia il processo decisionale d'acquisto: oggi si parla di una fase definita ZMOT o momento della verità, ossia il momento in cui il consumatore crea la propria opinione in merito al bene o servizio da acquistare. Questa fase avviene tipicamente sul web (di solito su un motore di ricerca), in ogni momento o parte del giorno e il consumatore ne ha l'assoluto controllo. (Di Gaetano, 2013)
Durante questa momento del processo non basta che le aziende siano presenti, devono attirare i clienti non attraverso l'offerta del bene in sé, ma in base ai servizi intrinseci del prodotto. Non basta più vendere solo lampadine, è necessario dare consigli di CSR informando l'utente sul consumo, offrendo delle indicazioni o delle applicazioni che siano in grado di guidare il consumatore verso il risparmio energetico.
Una tipica PMI ticinese a conduzione famigliare non sempre possiede le competenze e le risorse necessarie. Tuttavia, possono contare sulla collaborazione di agenzie di marketing e comunicazione, in grado di supportarle durante tutto il processo. Ma in un ambito come quello dei contenuti che richiede un lavoro costante, non può funzionare se le PMI non partecipano insieme alle agenzie alla creazione dei contenuti. In una piccola azienda, con poco personale, è logico pensare che non si ha il tempo materiale per occuparsi del marketing e della comunicazione. Questo perché purtroppo ancora oggi è presente quella concezione che il marketing sia quel qualcosa che serve ma non è indispensabile. In un territorio in cui il passaparola è stato sempre predominante è difficile oggi fare il salto verso il web e il digitale. Come afferma il professor Camussone, docente presso la Bocconi di Milano, "sarà una rivoluzione industriale con grandi cambiamenti socio-economici. Ed è a questo che dobbiamo preparaci". (Camussone, 2017, cit. in Angelone 2017 p.68) Il cantone dovrebbe mobilitarsi e supportare le aziende, le quali non possono essere lasciate da sole durante questa fase di grandi cambiamenti.
Restano dunque aperte le questioni relative ai corsi di formazione e alle figure professionali. In particolare, in merito all'organizzazione dei corsi, occorrerà mobilitarsi per individuare le modalità migliori che consentano al cantone, alle agenzie e alle imprese di collaborare per promuovere lo sviluppo di tematiche legate al marketing digitale sul territorio. Inoltre dovranno

essere definite e mappate in modo specifico le competenze delle figure professionali da inserire all'interno dell'azienda, in particolare per la figura che in questa sede è stata definita "light".
Probabilmente le aziende dovranno sostenere degli investimenti anche di tipo strutturale, ma questi sono necessari. D'altronde quella digitale è una rivoluzione che sta arrivando come un'onda, e chi non sarà pronto ad affrontarla sarà travolto dal progresso e destinato ad affondare.

Bibliografia

Fonti bibliografiche cartacee

Angelone, A. M. (2017). Ragazzi, nei computer c'è lavoro . *Panorama*, 67-68.

Appelbaum, S., & Steed, A. (2004). *The critical success factors in the client-consulting Relationship .* Tratto da https://www.researchgate.net/publication/235251700_The_critical_success_factors_in_the_client-consulting_relationship

Bird, H., & McEwan, M. (2012). *I driver della crescita (Vegetti, M. , trad.).* Franco Angeli. Tratto da https://books.google.it/books?id=FIeXCgAAQBAJ&pg=PT120&lpg=PT120&dq=perch%C3%A8+anche+una+piccola+impresa+dovrebbe+avere+un+responsabile+di+marketing?&source=bl&ots=gsgj1Rg5Bb&sig=3URlSJhRWySi-BYd60GZfxTSxe0&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwiKn72VmazWAhWCuBQKHXIdDc4

Ciracì, D. (2015). *Gestisci blog, social e SEO con il content marketing.* Palermo : Dario Flaccovio editore .

Conti, L., & Carriero, C. (2016). *Content Marketing promuovere, sedurre e vendere con i contenuti.* Milano: Hoepli.

Foglio, A. (2013). *Il marketing comunicativo dell'impresa.* Milano: Franco Angeli. Tratto da https://books.google.it/books?id=ocz-CQAAQBAJ&pg=PA241&dq=l%27era+della+collaborazione+tra+imprese+agenzie+e+clienti&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwjDuf7wgrzWAhXMIcAKHadrBAMQ6AEIJjAA#v=onepage&q=l'era%20della%20collaborazione%20tra%20imprese%20agenzie%20e%20client

Handley, A., & Chapman, C. (2012). *Content Marketing fare business con i contenuti per il web.* Milano: Hoepli.

Isituto di Economia d'Impresa Università degli Studi di Milano-Bicocca. (s.d.). *Digital Marketing .* Tratto da Unimib: https://www.unimib.it/upload/digitalmarketing.PDF

Keegan, B. J. (2017). *Marketing Agency-Client Relationships: Towards a Research Agenda.* doi:10.1108/EJM-10-2015-0712

La Posta. (s.d.). *Scelta di un'agenzia di marketing dialogico .*

Nelli, R. P. (2012). *Brandend Content Marketing: un nuovo approccio alla creazione di valore.* Milano: Vita e pensiero .

Nobili, F. D. (2017). *SEO Google: Guida al web marketing con gli strumenti di Google.* Tratto da https://books.google.it/books?id=AbAGiGSqgdIC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false

La Posta. (s.d.). *Scelta di un'agenzia di marketing dialogico .*

Polk and Union. (s.d.). *100 tipi di contenuto per il tuo content marketing.* Tratto da http://www.polkandunion.com/white-paper-content-marketing/

Tenzi, M. (2011). *Approccio al marketing : indagine e critica sulla collaborazione tra le imprese a conduzione familiare e le agenzie che offrono servizi di marketing in Ticino (Tesi di Bachelor).* Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana, Manno.

Ufficio per lo sviluppo economico e Divisione dell'economia. (2014). *Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale e smart specialisation.* Bellinzona: BAK Basel Economics AG. Tratto da http://m4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USE/innovazione/Rapporto_BAK_Basel_-_dic2014_-_analisi_dei_settori_ticinesi.pdf

Università Ca' Foscari Venezia. (2008). *Il cosumatore post-moderno.* Tratto da https://marketing101.files.wordpress.com/2008/10/03_consum_postmoderno.pdf

Fonti bibliografiche digitali

10 Features To Look for In A Social Media Marketing Company. (s.d.). Tratto il giorno Agosto 3, 2017 da 99 Social: https://www.99dollarsocial.com/10-features-look-social-media-marketing-company/

Account executive. (2017, 5 Settembre). Tratto da iulm: http://www.iulm.it/wps/wcm/connect/iulmit/iulm-it/studiare-alla-iulm/corsi-di-laurea/comunicazione-media-e-pubblicita/il-corso/sbocchi-professionali/sp+-+account++executive+%28agenzia+di+pubblicita%29

Agency Theory. (s.d.). Tratto il giorno 8 Agosto , 2017 da Investopedia: http://www.investopedia.com/terms/a/agencytheory.asp

Associazioni industrie ticinesi. (s.d.). Tratto il giorno 3 settembre, 2017 da http://www.aiti.ch/

Bailie, R. A. (2009, Settembre 13). *Rahel Bailie provides a cotent strategy primer*. Tratto il giorno 19 Settembre, 2017 da The content wrangler: http://thecontentwrangler.com/2009/09/13/rahel-bailie-provides-a-content-strategy-primer/

Branding agency vs. ad agency—what's the difference? (s.d.). Tratto il giorno 4 Agosto, 2017 da Taylor Brand Group: http://www.taylorbrandgroup.com/about/branding-agency-vs-ad-agency/

Brown, T. (2015, Maggio 8). *The Importance Of Creativity In Cutting-Edge Digital Marketing*. Tratto il giorno Luglio 13, 2017 da Zest: https://www.zestdigital.com/insights/the-importance-of-creativity-in-cutting-edge-digital-marketing/

Cacha, L. (2015, Dicembre 9). *How to become a Chief Listening Officer*. Tratto il giorno 16 Luglio, 2017 da Easyuni: https://www.easyuni.com/advice/how-to-become-chief-listening-officer-1231/

Che cos'è il social media marketing? (s.d.). Tratto il giorno 4 Agosto, 2017 da Why not: https://wna.ch/social-media-marketing-lugano-chiasso/

Chief Listening Officer. (2017, 23 Luglio). Tratto da Chegg Internships: https://www.chegg.com/career-center/explore/chief-listening-officer

Cifre sulle PMI: Imprese e posti di lavoro. (2017, Maggio 11). Tratto il giorno 5 Settembre, 2017 da Confederazione Svizzera: https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/politica-pmi/politica-pmi-fatti-e-cifre/cifre-sulle-pmi/aziende-e-lavoro.html

Clerck, J.-P. D. (s.d.). *Content marketing success and failure: determining factors*. Tratto il giorno 10 Luglio, 2017 da i-scoop: https://www.i-scoop.eu/content-marketing/content-marketing-success-failure-determining-factors/

Content Marketing Awards Agency of the Year Finalists Announced. (2014, Agosto 25). Tratto il giorno 2 Agosto, 2017 da Content Marketing Institute: http://contentmarketinginstitute.com/about/mediaroom/latest-press-releases/content-marketing-awards-agency-of-the-year-finalists-announced/

Corsi di formazione in Digital Marketing. (s.d.). Tratto il giorno 10 Settembre, 2017 da Digital strategies academy: http://www.digitalstrategiesacademy.ch/corsi/

Cos'è un Webinar? (s.d.). Tratto il giorno 10 Luglio, 2017 da Webinar Italia: http://webinaritalia.it/cose-un-webinar/

DeLane, J. (2017, 19 Luglio). *How to Craft the Perfect Content Marketing Team*. Tratto da Digital Branding Institute: http://digitalbrandinginstitute.com/how-to-craft-the-perfect-content-marketing-team/

Della Dora, L. (2017, Gennaio 26). *Digital in 2017: in Italia e nel mondo*. Tratto il giorno 4 luglio, 2017 da We are social: https://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo

Developing a Content Marketing Strategy. (2017, 19 Settembre). Tratto da Content Marketing Institute: http://contentmarketinginstitute.com/developing-a-strategy/

Di Gaetano, F. (2013, Agosto 5). *ZMOT: Significato e Definizione del Momento zero della Verità*. Tratto il giorno 13 Settembre, 2017 da Argoserv: http://www.argoserv.it/zmot-momento-zero-della-verita

Ducci, M. (2009). *Comunicazione online: pianificazione e strumenti. Un'evidenza empirica: il caso 1 Minute Site*. Tratto il giorno 18 Settembre, 2017 da Sintra Consulting: http://www.sintraconsulting.it/internet/Studiericerche/TesiLaureaEconomia/Michele Ducci_universitafirenze.html

Esposito, R. (2017, Aprile 7). *Web content editor: cosa fa e come lavora*. Tratto il giorno 25 Luglio, 2017 da My social web: http://www.mysocialweb.it/2017/04/07/web-editor/

Falcinelli, V. (2012, Settembre 6). *Content is the King: Bill Gates e la sfera di cristallo.* Tratto il giorno 18 Settembre, 2017 da Penna Montata: http://www.pennamontata.com/news-copywriter/content-king-bill-gates-e-la-sfera-di-cristallo

Frequenza di rimbalzo. (s.d.). Tratto il giorno 2 Settembre, 2017 da Google: https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=it

Gaikwad, P. (2014, Dicembre 1). *Looking to Hire or Start your own Marketing Agency ?* Tratto il giorno Agosto 2, 2017 da InBoundio MarketingBlog: http://www.inboundio.com/blog/9-types-marketing-agencies/

Goliger, S. (2015, Giugno 11). *5 Ways to Translate Your Content Marketing Goals into Key Performance Indicators (KPIs)*. Tratto il giorno 2 Settembre, 2017 da http://contentmarketinginstitute.com/2015/06/content-marketing-goals-kpis/

Hall, M. (2017, Giugno 19). *Content Marketing Agencies: The Ultimate List*. Tratto il giorno 1 Agosto, 2017 da Curata Blog: http://www.curata.com/blog/content-marketing-agencies-list/

Hall, J. (2017, Luglio 16). *7 Content Marketing Trends Brands Need to Prepare for in 2018*. Tratto il giorno Luglio 28, 2017 da Inc.: https://www.inc.com/john-hall/7-content-marketing-trends-brands-need-to-prepare-.html?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=54465717&_hsenc=p2ANqtz-_9__e8pzTDn9-5J8BlC-UHh_j8Mb9RDZAp-MnQ7PaUnceu3gRYpmCTHUsIVx5Tk9Ak4NxYsbcaMJ67NPKAaCklACpfMA&_hs

Hawkins, K. (2015, Gennaio 6). *How to Know When You Need a Content Marketing Agency*. Tratto il giorno 2 Agosto, 2017 da Content Marketing Institute: http://contentmarketinginstitute.com/2015/01/how-to-know-content-marketing-agency/

Hodges, C. (2015, Aprile 23). *5 More Tips on How to Choose a Content Marketing Agency*. Tratto il giorno Agosto 2, 2017 da Content Marketing Institute: http://contentmarketinginstitute.com/2015/04/choose-content-marketing-agency/

Il Content Creator. (s.d.). Tratto il giorno 18 Luglio, 2017 da Lavoro e formazione: https://www.lavoroeformazione.it/1/lavoro/il-content-creator-,188

Influence & Co.'s Process for Content Creation. (s.d.). Tratto il giorno 2 Agosto, 2017 da Influence&CO: https://www.influenceandco.com/content-creation

Influence & Co.'s Process for Content Distribution. (s.d.). Tratto il giorno 2 Agosto, 2017 da Influence&CO: https://www.influenceandco.com/content-distribution

Influence & Co.'s Process for Thought Leadership Content Creation Through Knowledge Extraction. (s.d.). Tratto il giorno 2 Agosto, 2017 da Influence&CO: https://www.influenceandco.com/knowledge-extraction

Jordan, A. M. (2012, Gennaio 25). *What is a content producer?* Tratto il giorno Luglio 23, 2017 da Deeson: https://www.deeson.co.uk/blog/what-content-producer-part-1

Lake, L. (2017, Aprile 7). *What is a Full-Service Advertising Agency?* Tratto il giorno 3 Agosto, 2017 da The Balance: https://www.thebalance.com/what-is-a-full-service-advertising-agency-4043811

La potenza del video nell'era dei social. (2017, Gennaio 17). Tratto il giorno 18 Luglio, 2017 da Gabrielli & Partner: http://ga-group.it/gabriellipartner/blog/la-potenza-del-video-nellera-dei-social/

Manafy, M. (2016, Aprile 16). *4 Tips for Building the Perfect Content Marketing Team*. Tratto il giorno Luglio 16, 2017 da Inc.: https://www.inc.com/michelle-manafy/4-tips-for-building-the-perfect-content-marketing-team.html

Markeson, O. (2015, Febbraio 28). The return of the full-service agency approach. *The Guardian*. Tratto il giorno 3 Agosto, 2017 da https://www.theguardian.com/media-network/2015/feb/28/return-full-service-agency-approach

McKay, M. (s.d.). *The Role of a Full Service Advertising Agency*. Tratto il giorno Agosto 3, 2017 da Chron: http://smallbusiness.chron.com/role-full-service-advertising-agency-10610.html

Our Service Offerings. (s.d.). Tratto il giorno 2 Agosto, 2017 da Influence&CO: https://www.influenceandco.com/services

Pulizzi, J. (2011, Maggio 2). *Chief Content Officer Job Description Sample Template*. Tratto il giorno 22 Luglio, 2017 da Content Marketing Institute: http://contentmarketinginstitute.com/2011/05/chief-content-officer-job-description-sample-example-tempate/

Pulizzi, J. (2011, Ottobre 14). *Creating a Content Marketing Team and Workflow Plan*. Tratto il giorno 21 Luglio, 2017 da Content Marketing Institute: http://contentmarketinginstitute.com/2011/10/content-marketing-team-workflow/

Ritchie, J. (2017, Novembre 14). The Seven Roles You Need to Create a Successful Content Marketing Team. *Forbes*. Tratto il giorno 31 Luglio, 2017 da https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/11/14/the-seven-roles-you-need-to-create-a-successful-content-marketing-team/#894e18a2183f

Saini, M. (2014, maggio 6). *Omnicanalità: il futuro del digital marketing*. Tratto il giorno 4 luglio, 2017 da Webcentrica: http://www.webcentrica.it/omnicanalita/

Sareah, F. (2015, Febbraio 13). *7 Benefits To Hiring a Social Media Agency*. Tratto il giorno Agosto 4, 2017 da Small Business Trends: https://smallbiztrends.com/2015/02/benefits-to-hiring-a-social-media-agency.html

Schuller, D. (s.d.). *Content Marketing success: 6 crtical factors*. Tratto il giorno Luglio 10, 2017 da Suvonni: http://suvonni.com/content-marketing-success-6-factors/

Sharkey, T. (2012, Marzo 13). Who Is Your Chief Listening Officer? *Forbes*. Tratto il giorno Luglio 17, 2017 da Forbes: https://www.forbes.com/sites/tinasharkey/2012/03/13/who-is-your-chief-listening-officer/#6d900bbc63d2

Slyman, N. (2017, Giugno 28). *How to Develop a Content Strategy*. Tratto il giorno 7 Luglio, 2017 da Influence&Co: https://blog.influenceandco.com/how-to-develop-a-content-strategy?utm_campaign=MM%20-%20Top%20Funnel%20-%20Workflow&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=16647979&_hsenc=p2ANqtz-9dlNl9ahPLqDOwHOzyXtTXsdjJ-u_hVDd1VpDN-FX7ZBCLZf-e6eq586rAlgr

SNDS Home. (s.d.). Tratto il giorno Agosto 3, 2017 da SNDS: http://www.snds.ch

Soffiati, P. (2013, Maggio 20). *L'era del visual storytelling e i social media*. Tratto il giorno 14 Luglio , 2017 da Cowinning: http://www.cowinning.it/magazine/lera-del-visual-storytelling-e-i-social-media/

Stabile, S. (s.d.). *Cos'è un'infografica?* Tratto il giorno 6 Luglio, 2017 da Romeuarcademy: https://www.romeuracademy.it/cos-e-infografica/

Steiger, R. (2009, Gennaio 15). *What is a social Media Agency?* Tratto il giorno 3 Agosto, 2017 da Ad Age: http://adage.com/article/digitalnext/a-social-media-agency/133785/

Svega Home. (s.d.). Tratto il giorno 3 Agosto, 2017 da Svega: https://www.svega.ch/

Un anno di crescere in digitale. (s.d.). Tratto il giorno 15 Settembre, 2017 da Governo italiano: http://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/Comunicati/Pagine/Un-anno-di-Crescere-in-

Digitale-oltre-70-000-iscritti-e-550-000-ore-di-corsi-erogati-sulle-competenze-digitali.aspx

What Does a Digital Marketing Agency Do? (s.d.). Tratto il giorno 3 Agosto, 2017 da uhurun et work: http://uhurunetwork.com/digital-marketing-agency/

What is a branding agency? (s.d.). Tratto il giorno 4 Agosto, 2017 da The branding journal: http://www.thebrandingjournal.com/2016/06/what-is-a-branding-agency/

Allegati

Allegato 1: Canovaccio intervista agenzie di marketing e comunicazione

1. *Posso chiederle qual è la sua funzione all'interno dell'agenzia?*

2. *Potrebbe descrivermi i servizi offerti dall'agenzia?*

3. *Quali sono le attività, inerenti al content marketing, che la vostra agenzia offre?*

4. *Come fa il cliente con il quale collaborate a trasmettervi i valori e la Mission aziendale, in modo che voi possiate rifletterla nei contenuti da pubblicare?*

5. *Come avviene lo scambio di informazioni? È l'azienda a mandarvi il materiale (foto, immagini video ecc.) oppure siete voi a richiedere del materiale preciso?*

6. *Quali sono le condizioni o i limiti che il cliente impone solitamente all'agenzia?*

7. *Quali sono le figure aziendali con le quali vi trovate a interagire? Credete che siano competenti nel fornirvi tutto ciò che vi serve per sviluppare una buona strategia Content?*

8. *Quali sono i principali fattori critici di successo nella collaborazione?*

9.*Quali sono gli aspetti negativi che possono insorgere durante la collaborazione?*

10.*Quali sono i fattori positivi della collaborazione?*

11. *Quali sono le differenze nel pubblicare dei contenuti per aziende B2B e le aziende B2C?*

12. *Ritenete che il cliente sia abbastanza attivo o vorreste che collaborasse di più nel trasmettervi informazioni, materiali ecc.?*

13.*Come fate a rendere tutto coerente e integrato?*

14.*Credete che possa essere utile l'introduzione di una figura professionale all'interno dell'azienda che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia.*

15. *Siete voi a consigliare la strategia di content ai vostri clienti o sono loro a richiedere questa attività?*

16. *Quale figura professionale si occupa di Content all'interno della agenzia?*

17.*Chiedete spesso del materiale già esistente in azienda (per es. vecchie presentazioni) per creare dei contenuti? Le aziende sono disposte a concederlo?*

18. *Per la pubblicazione fate riferimento a un calendario editoriale?*

19.*Pubblicate anche contenuti offline? Se sì di che tipo?*

20. *Posso sapere qual è il modello di pricing che adottate solitamente?*

21. *Quanto è rilevante per la vostra agenzia, sia dal punto di vista strategico che economico, la gestione di attività inerenti il content marketing?*

Allegato 2: Canovaccio intervista PMI

1. *Posso chiederle qual è la sua funzione all'interno dell'azienda?*

2. *Per quali ragioni avete deciso di collaborare con un'agenzia in ambito content marketing?*

3. *Attraverso quali modalità siete attivi in rete (Sito web, social, newsletter ecc.)?*

4*. All'interno dell'azienda vi è un reparto marketing strutturato?*

5. *Attualmente a chi spetta il compito di reperire i materiali e creare i contenuti, che vengono poi trasmessi all'agenzia?*

6. *Come siete organizzati, all'interno dell'azienda, affinché possiate avere sempre dei contenuti aggiornati da pubblicare? In tal senso, risulta complicato per voi organizzarvi?*

7. *In particolare, per quali servizi richiedete l'esperienza di un'agenzia?*

8. *Attualmente collaborate con una o più agenzie? Perché?*

9. *Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in generale?*

10.*Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in ambito Content Marketing?*

11.*Quali sono gli aspetti positivi che emergono dalla collaborazione?*

12.*Quali sono le problematiche principali che emergono?*

13.*Come fate a mettervi in sintonia con l'agenzia in modo da mettere in atto delle strategie comunicazionali efficaci?*

14. *Quali sono le modalità con le quali trasmettete i valori, la mission e gli altri elementi che contraddistinguono la vostra azienda in modo tale che questa si rifletta poi nei contenuti?*

15. *Vi disturba il fatto di dover rilasciare all'agenzia materiale o altre informazioni di carattere prettamente aziendale?*

16. *Ipotizzando di avere a disposizione le risorse necessarie (budget maggiore, figure professionali specializzate o altro) preferireste gestire l'aspetto Content internamente o preferireste comunque affidarlo a un'agenzia specializzata? Per quali ragioni?*

17. *Chi è attualmente la figura professionale che si occupa di curare il rapporto con l'agenzia? Eventualmente, credete che possa essere utile l'introduzione di un'ulteriore una figura professionale, all'interno dell'azienda, che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia ecc.*

18. *Ritenete di essere abbastanza collaborativi nel fornire all'agenzia tutto quello che occorre per sviluppare una buona strategia di Content?*

19. *Vi sono degli aspetti formali che rallentano le tempistiche?*

Allegato 3 – Agency 01: Intervista agenzie di marketing e comunicazione

Potrebbe descrivermi i servizi offerti dall'agenzia?

I sevizi che offriamo possono essere suddivisi in due categorie. Da una parte abbiamo la stampa digitale e tutto quello che riguarda la personalizzazione degli oggetti con il laser, dall'altra abbiamo tutta la parte che riguarda le agenzie di comunicazione, dove lavoriamo in due. Quello che vogliamo offrire è un concetto di comunicazione che va dalla creazione del logo fino alla produzione di flyers o altro, in modo tale che una PMI possa fare tutto nella nostra agenzia, passando dal sito web, alla gestione del Content, SEO ossia tutto quello s'intende per comunicazione oggi. Siamo piccoli, ma nonostante ciò abbiamo tanti clienti oltre Gottardo.

Come mai lavorate con clienti oltre Gottardo?

Le collaborazioni oltre Gottardo derivano dal nostro background degli ultimi 15 anni. Oltre a occuparci di digital ci occupiamo della produzione di prodotti concreti. Quindi una PMI può fare il sito direttamente da noi, far stampare i biglietti da visita, i flyers, preparare gadget pubblicitari ecc. ma, ormai la parte digital è molto più importante del resto. Le PMI non investono più di tanto nell'offline.

Quali sono le attività inerenti al Content Marketing che la vostra agenzia offre?

Ci occupiamo di tutto quello che il cliente ci richiede; prima cerchiamo di capire il target del messaggio, quindi il pubblico al quale l'azienda si riferisce. Lavoriamo con il concetto inbound, quindi andiamo a riflettere sugli user, dopodiché ideiamo una strategia digitale che include i servizi sul web (contenuti compresi) ma anche social e vari altri canali. Il Content è un aspetto che deve essere integrato a una strategia digitale, altrimenti non ha senso. Il cliente riceve una linea guida con una strategia chiara che permette di non fare confusione. La strategia riguarda anche la concorrenza sul mercato, chi fa cosa, come lo fanno, come comunicano i competitors ecc.

Come fa l'azienda con la quale collaborate a trasmettervi quelli che sono i valori o la mission in modo che voi possiate rifletterla poi nei contenuti da pubblicare?

I clienti con i quali collaboriamo sono nostri clienti da anni, quindi li conosciamo abbastanza bene. Per il resto ci basiamo su un'intervista, quindi ci sediamo al tavolo con l'imprenditore o il manager e cerchiamo di capire qual è la loro visione dell'azienda, del loro commercio. Da lì si cerca di capire chi sono i clienti finali. Ci basiamo molto sulla comunicazione. Non si tratta di un'intervista strutturata ma è un sedersi insieme allo stesso tavolo e capire cosa vogliono fare sul mercato, cosa fanno già e come possiamo aiutarli. Una volta capito questo possiamo iniziare con la strategia. Ma per avviarla non basta un solo incontro: dal kickoff alla strategia pronta possono passare anche sei mesi.

Come avviene lo scambio di informazioni? È l'azienda a mandarvi il materiale (foto, immagini video ecc.) oppure siete voi a richiedere del materiale preciso?

Iniziamo verificando quello che il cliente ha già a disposizione che dunque ci può trasmettere, o prendiamo le informazioni dal sito per poi, esempio pubblicarle sui social, altrimenti possiamo acquistare immagini attraverso siti come Shutterstock.

Nel caso invece si tratti di stesura di testi possiamo lavorare con giornalisti o copywriter. La maggior parte dei nostri clienti sono PMI quindi non possono permettersi di assumere un copywriter, e poi è una figura che non richiede una presenza costante. Alcuni clienti scrivono da soli i loro testi e noi poi controlliamo l'aspetto del testo per esempio dal punto di vista di SEO.

Quali sono le condizioni o i limiti che il cliente impone solitamente all'agenzia?

Non ci sono limiti. Normalmente prima di attuare una strategia questa deve essere approvata dal cliente. In alcuni casi siamo noi a dettare delle condizioni. Per esempio, a volte capita che il cliente voglia scrivere da solo il tuo testo. Noi lo lasciamo fare, però spetta poi a noi il compito di ottimizzarlo per le varie piattaforme.

Quali sono le figure aziendali con le quali vi trovate a interagire? Credete che siano competenti nel fornirvi tutto ciò che vi serve per sviluppare una buona strategia Content?

Di solito sono o i proprietari delle aziende o i manager. D'altronde sono PMI, quindi essendo tali il contatto avviene spesso con il proprietario dell'azienda. Non abbiamo problemi ad interagire con loro ma spesso non sono competenti nel mondo del digital o del content. Hanno capito che devono fare qualcosa ma non sanno come fare.

Quali sono i principali fattori critici di successo nella collaborazione?

All'inizio della strategia vengono definiti gli obiettivi e i risultati che si vogliono ottenere. Il cliente poi valuta se siamo riusciti o meno a conseguire quei risultati. Nel momento in cui non raggiungiamo i risultati preposti bisogna capire l'errore e discuterne con il cliente per capire cosa non ha funzionato e, eventualmente modificare la strategia. Quindi, secondo noi, i fattori critici di successo sono tutti concentrati negli obiettivi stabiliti inizialmente.

Quali sono gli aspetti negativi che possono insorgere durante la collaborazione?

Spesso vediamo che ai clienti manca la visione a medio-lungo termine. Il Content non è qualcosa che si fa in un attimo, è qualcosa che si deve fare in modo costante. Se non li si fa si crea un messaggio precario. Non capiscono questo aspetto.

Quanto dura solitamente la strategia? Al termine della stessa il cliente riesce ad essere autonomo?

L'idea è quella che, terminato il periodo della strategia, il cliente vada avanti da solo. Uno dei nostri compiti è anche quello di formarlo. Nel caso in cui non dovesse riuscirci si prolunga il contratto con abbonamenti, i quali possono riguardare anche solo singoli aspetti come la gestione di contenuti sui social, la gestione della la pagina web ecc. Ci sono varie combinazioni che possono essere discusse con il cliente. Ma normalmente, per una strategia si parla minimo di sei mesi, meglio un anno altrimenti non si riesce a fare niente.

Quali sono i fattori positivi della collaborazione?

Una volta che hanno capito come funziona la cosa e che vedono i risultati concreti, come per esempio l'aumentato del traffico sul sito o meglio ancora vedono un incremento del numero di ordini si mostrano molto più aperti alla collaborazione. Per questo è importante che i risultati

siano misurabili ed è perciò fondamentale tenere sotto controllo i KPI. Iniziano a comprendere che dietro c'è tanto lavoro e che loro da soli non riuscirebbero a farlo.

Quali sono le differenze nel pubblicare dei contenuti per aziende B2B e le aziende B2C?

Nel B2C è più semplice nel senso che il cliente finale è più facilmente definibile. Nel B2B è più complicato perché spesso si vendono servizi, il target viene definito in un altro modo ed è più difficile fare contenuto interessante per B2B che per il cliente finale. Bisogna comunque essere consapevoli che per quanto riguarda il B2C non basta lanciare pubblicità a carattere promozionale o di vendita perché non funziona più. Il lavoro rimane lo stesso ma la definizione dello User persona è più facile sul B2C che sul B2B. A livello di formato non ci sono differenze è solo il contenuto che cambia. Ci sono delle regole generali che riguardano il formato, per esempio, per i video si sa che la durata varia a seconda della piattaforma utilizzata. Per esempio un video su Facebook per avere un buon impatto deve essere di 8/10 secondi, ma lo stesso video su Youtube deve essere di due minuti altrimenti è troppo corto. Ci sono delle variabili che bisogna conoscere ma quello che poi si inserisce a livello di contenuto dipende da quello che vuoi ottenere.

Ritenete che il cliente sia abbastanza attivo o vorreste che collaborasse di più nel trasmettervi informazioni, materiali ecc.?

Dipende dal cliente, spesso siamo noi a doverli spingere; occorre stargli dietro e ricordargli che c'è un piano da rispettare e che alla fine della settimana bisogna pubblicare qualcosa. D'altronde il cliente fa altro, il marketing e la comunicazione non è il suo mestiere principale, poi pian piano quando capiscono come funziona sono più aperti ed è più facile far funzionare le cose. Ma all'inizio è particolarmente difficile, soprattutto qui in Ticino, devi sempre stargli dietro. Il problema è il tempo... se per esempio vendi finestre devi stare spesso fuori e non puoi stare al computer a scrivere testi. Il proprietario guadagna non con i testi che pubblica ma con la finestra che ha installato.

Come fate a rendere tutto coerente e integrato?

Viene sempre definito tutto nella strategia iniziale. Se ci rendiamo conto che non ci sono i risultati Si può anche modificare, riadattarla per ottenere quello che si vuole. Ovviamente tutte le modifiche bisogna farle con cautela, non subito dopo due settimane quando si vede che i risultati non sono quelli che ci si aspettava. Bisogna cambiarla o riadattarla considerando i fattori a medio lungo termine… se vediamo che dopo 4 mesi c'è un risultato diverso da quello aspettato cominciamo a modificare.

I KPI per le PMI devono essere semplici, perché oggi come KPI si può definire tutto ciò che si vuole… oggi disponiamo di una grande quantità di dati, ma bisogna sceglierne solo 3 o 4, quelli semplici che il cliente riesca a capire. E anche dal punto di vista della misurazione la strategia può essere divisa in due parti. All'inizio si pensa di far aumentare il traffico sul sito o sui social. Al momento però i clienti non capiscono che avere tanto traffico sul sito equivale ad avere tanti nuovi ordini, dunque c'è un problema di conversion che si deve integrare nella strategia. Ovviamente il tutto si fa per accrescere il fatturato.

Credete che possa essere utile l'introduzione di una figura professionale all'interno dell'azienda che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia.

Se parliamo di un'azienda di una certa grandezza spesso questa figura professionale c'è già. Il problema è che quella persona non si occupa esclusivamente di social o content. Si tratta magari di un informatico o di un sales manager, che oltre al suo lavoro deve fare anche questo. Molto spesso però nelle PMI svizzere non ci sono abbastanza risorse per avere una figura professionale che si occupi di questo. Sarebbe l'ideale averla. I clienti più complicati per noi sono quelli che dicono "abbiamo un'agenzia, fate tutto voi". A quel punto il cliente ci scarica totalmente il lavoro e quindi, in questo caso è difficile dialogare. Questo è un esempio dei contratti che terminano senza grande successo perché a un certo punto, se noi non riceviamo il materiale che ci serve per lavorare, la collaborazione non funziona. Per cui se un cliente si approccia già così non iniziamo nemmeno la collaborazione. Se percepiamo questa situazione nel momento in cui la collaborazione è già iniziata dipende un po' dal momento, a volte si va avanti a volte termina.

Siete voi a consigliare l'attività di Content ai vostri clienti o sono loro a richiedere questa attività?

Abbiamo entrambe le situazioni. Spesso i clienti si rivolgono a noi perché vogliono rifare il sito, dopodiché facendo il nuovo sito si implementa quello anche il SEO. Spesso poi facciamo a capire al cliente che il sito bisogna farlo conoscere e allora proponiamo attività social piuttosto che altro. Spetta a noi essere creativi ed andare verso quelle che sono le esigenze del cliente. D'altro canto ci sono anche i clienti che vengono da noi e richiedono solo un supporto per una gestione dei social in modo professionale.

Quale figura professionale si occupa di Content all'interno della agenzia?

Noi siamo in due, quindi entrambi. Io mi occupo più di realizzazione tecniche inerenti ai siti web e anche di copywriting per le aziende oltre Gottardo. Non essendo di madrelingua italiana preferisco esternalizzare la stesura dei testi in italiano.

Chiedete spesso del materiale già esistente in azienda (per es. vecchie presentazioni) per creare dei contenuti? Le aziende sono disposte a concederlo?

Sì, sia foto che video. Per i video è più difficile, se vengono fatti in modo artigianale poi noi dobbiamo modificarli e richiede molto tempo. Basti pensare che per un video di 40 secondi ci vogliono diversi giorni. Le foto vengono fatte dal cliente però poi ci sono problemi di formato. Se ci sono le risorse si può lavorare anche professionalmente …dipende dal budget. Lo stesso vale per i video; un video professionale di pochi secondi ha dei costi elevati che possono andare dai 3000 chf ai 6000 chf per video di pochi secondi. Spesso però non viene capito che il Content Marketing è un aspetto che va ragionato. Non si può fare un video in cui un'azienda si mostra semplicemente come la migliore sul campo, questo ormai lo fanno tutti e non significa fare Content. È un aspetto che spesso non viene capito.

Per la pubblicazione fate riferimento a un calendario editoriale?

Si, è un aspetto che fa sempre parte della strategia iniziale. Deve essere indicata la frequenza del messaggio, la piattaforma utilizzata e il messaggio che si vuole trasmettere. In teoria

dovrebbe essere rispettato ma in pratica questo non avviene, siamo spesso in ritardo. Il che è un problema perché si accumulano troppi ritardi si diventa irregolari nella pubblicazione.

Pubblicate anche contenuti offline? Se si di che tipo?

Lo facciamo ma in misura minore e solo per alcuni casi. Basti pensare ai clienti che fanno esposizioni. In quel caso hanno bisogno di materiale da tenere sottomano, altrimenti io lo sconsiglio anche se è contro il nostro interesse, ma ormai la carta finisce nel cestino. Serve più a livello promozionale e di vendita che a livello content. Se i clienti lo chiedono lo facciamo ma è chiaro che questo non è il nostro guadagno principale.

Posso sapere qual è il modello modello di pricing che adottate solitamente?

Abbiamo un prezzo per il progetto dove indichiamo il costo esatto, poi abbiamo anche altre opzioni. Se per esempio un cliente ha già la sua strategia ma vuole solo la gestione dei social abbiamo pacchetti pubblicati online dove per esempio offriamo al cliente la possibilità di scegliere tra 4 canali a scelta. Tuttavia, bisogna tener presente che sono pacchetti che non funzionano se non integrati a buona strategia.

Quanto è rilevante per la vostra agenzia, sia dal punto di vista strategico che economico, la gestione di attività inerenti il Content Marketing?

Puntiamo maggiormente sul digital e sul content. Se pensiamo al content nella sua definizione più ampia questo può riguardare circa il 90% del nostro fatturato.

Allegato 4 – Agency 02: Intervista agenzie di marketing e comunicazione

Potrebbe descrivermi i servizi offerti dall'agenzia?

È un'agenzia di servizi completo, che si occupa di ogni aspetto della comunicazione: aspetti grafici, logo, brochure, siti internet, eventi, organizzazione fiere, gestione dei social. Oggi tutte le aziende vogliono essere presenti su Facebook e quindi siamo costretti, anche in settori dove non ne varrebbe la pena, a investire tempo su questi strumenti di comunicazione.
A livello di personale siamo 7 dipendenti interni più tre Freelancer esterni proprio perché il lavoro è tantissimo ed è difficile da gestire. Il content management è una disciplina mostruosa che sta stravolgendo le agenzie di pubblicità ne sta cambiando l'assetto. Prima si basava tutto sulla creatività e l'offline con manifesti, spot tv e spot radio. Oggi il nostro lavoro consiste in fare gestione, analisi, matematica, comparazione benchmark. La creatività serve più che altro ad individuare il target obiettivo dell'azienda. È complicato fare content in Ticino perché è un mercato di nicchia dove non c'è la cultura della concorrenza, non c'è la una cultura di impresa reale. Il Ticino è sempre stato commercialmente isolato e si è sempre puntato molto sul passaparola. Con il passaparola si è alla preistoria dell'imprenditoria e questo fa capire la mentalità media dell'imprenditore ticinese al quale noi poi dobbiamo andare a dire di pagarci per fare content marketing. Spetta anche alla politica creare un territorio favorevole all'economia. Manca la visione politica e l'imprenditore medio non riesce ad averla. Per noi agenzie diventa ancora più complicato dato che in USA e UK si sta facendo strada una forma di collaborazione con le agenzie che sia chiama ePaper Performance. Mentre prima non era possibile misurare le tattiche offline, oggi questo si può fare con il digital. Quindi l'azienda ti paga per la performance e per i risultati. Il rischio è che le agenzie lavorino per nulla perché la performance non dipende solo dalla capacità di realizzare campagne SEM o altro ma, per esempio, può capitare che il target al momento non sia interessato a quel tipo di prodotto o che questo non sia appetibile o che ci siano competitors più forti, quindi una parte del al lavoro risente di altre ragioni.
Non è facile parlare di innovazione in un cantone come il Ticino. La società si sta aprendo sempre di più ma se il Ticino continuerà a rimanere chiuso non avrà sbocchi. L'isolamento del Ticino è rischioso. Finché non ci saranno visioni allargate, temi come Content Marketing, o digital qua non hanno futuro.

Quali sono le attività inerenti al Content Marketing che la vostra agenzia offre?

Il sito internet, che contiene i contenuti che vengono inseriti e con frequenza pressoché costante in modo tale che il sito sia vivo. Poi creiamo contenuti per i social, attività faticosa ma importante. Creiamo spesso e volentieri delle DEM per aziende, quindi newsletter mirate alla promozione di prodotti e servizi o di contenuto informativo. Di DEM ne facciamo 4, al massimo 5 all'anno per ogni cliente perché abbiamo notato un calo nella redemption. Tutti riceviamo troppe email e non si ha più il tempo di leggerle. In passato abbiamo creato anche delle applicazioni aziendali ma abbiamo smesso perché dopo un po' la gente le cancella; solitamente si arriva a 1000/1500 downolad e poi c'è il declino.
Per quanto riguarda Facebook è complicato. Di fatto, se viene fatta una corretta e approfondita segmentazione sul campione ticinese sarà impossibile, per una questione di numeri, raggiungere un certo numero di mi piace. Ci sono dei segmenti su Facebook che in Ticino non

possono andare perché sono troppo piccoli. Dipende molto anche dalla notorietà del brand. Il content management può essere sicuramente attuato ma c'è un problema di numeri in Ticino che non può essere sottovalutato.

Come fa l'azienda con la quale collaborate a trasmettervi quelli che sono i valori o la mission in modo che voi possiate rifletterla poi nei contenuti da pubblicare?

Tra tutte le aziende con le quali ho collaborato solo 5 o 10 hanno identificato la mission e la vision e, ovviamente l'abbiamo poi condivisa. Gli altri, probabilmente, non hanno nemmeno mai pensato di definire questi aspetti.

La funzione che svogliamo è quella di collaboratore esterno a tempo pieno. Siamo legati da un rapporto continuativo tramite un forfait mensile. Posso vantare collaborazioni lunghissime perché vivo con il cliente, partecipando a vittorie e sconfitte. Quindi poi la mia analisi va al di fuori delle competenze dell'agenzia di pubblicità. Non si può lasciare da solo l'imprenditore ticinese perché non ha le competenze né interne né esterne. Le agenzie digital abbandonano il cliente a se stesso su un prodotto che non conosce. Il sito internet è un aspetto molto soggettivo e personalizzato, qualsiasi fornitore entri dopo lo smonta. Tutto è customizzabile: c'è un discorso di linguaggio tecnico diverso, quindi cambia tutto. Spesso ci troviamo a seguire clienti che sono stati "abbondonati". In questo caso li seguiamo e li supportiamo ma occorre che collaborino per avere il materiale che ci occorre.

Come avviene lo scambio di informazioni? È l'azienda a mandarvi il materiale (foto, immagini video ecc.) oppure siete voi a richiedere del materiale preciso?

Teoricamente dovremmo richiederlo ma a livello pratico ci arrangiamo. La maggior parte delle aziende, non avendo all'interno una struttura marketing, non sono in grado di darti niente. Sono io che mi reco in azienda e faccio, per esempio, la foto al prodotto. Oppure vado sul sito internet del fornitore a reperire le informazioni. In questo caso è più complicato perché poi il cliente deve chiedere l'autorizzazione al fornitore che spesso non la concede. Dunque spesso è direttamente il fornitore a mandare la foto che si può utilizzare. Questo avviene per le aziende commerciali come Porsche. Noi ci occupiamo per tutto quello che riguarda la gestione locale, ma poi tutto deve essere approvato da Porsche Schweiz. Questi avviene per quel che riguarda se di tratta di brand forti. Su brand deboli siamo costretti ad inventare ed arrangiarci. Mandiamo sempre al cliente il materiale per approvazione anche se non è difficile. Devi comunque fare tutto tu… è un po' faticoso.

Quali sono le figure aziendali con le quali vi trovate a interagire? Credete che siano competenti nel fornirvi tutto ciò che vi serve per sviluppare una buona strategia Content?

Di solito, per ragioni di dimensioni, una PMI ticinese non ha figure di marketing di riferimento. C'è il titolare e, magari, qualche persona non competente creativa e istintiva che viene messa a fare marketing. Questo aspetto rende complicata la collaborazione, ma soprattutto, questa persona non ha il tempo di occuparsene perché non è il suo mestiere intervistare i capi area o definire le strategie. Io personalmente, tra miei clienti non ce n'è nemmeno uno con l'ufficio marketing interno, almeno per ora. Quindi c'è anche un problema nel fornire il materiale. Il fatto è che il testo di un web non è come il testo di una brochure che rimane uguale fino a quando non viene buttata, ma il testo del web non può essere lo stesso tra una settimana, per cui ho continuamente bisogno di aggiornarlo e la creatività non può essere la molla. Il web

deve dare risposte perché l'utente cerca risposte, non naviga per un'attività ludica.
Quali sono i principali fattori critici di successo nella collaborazione?

Ascoltare, evitare di parlare a vanvera, evitare di parlare con termini che i clienti non comprendono, evitando parole desuete. Bisogna capire che si opera nel mercato ticinese, dunque bisogna adeguarsi e adattatasi, cercando di ottenere i risultati con i fatti e non con le parole. Devi dimostrare di saper lavorare bene. Occorre flessibilità. Il rischio forte è quello di esagerare nell'esporsi: devi lavorare con persone che non amano apparire. Tuttavia, oggi la comunicazione esalta l'apparire. Il Ticino soffre con i social e il web perché invece richiede esibizionismo, e quando tu proponi di mettere le foto con i dipendenti ma loro non vogliono farsi fotografare è un problema. Dunque un'azienda poi non può sfruttare pienamente questi strumenti. È una società dell'essere e non dell'apparire.

Quali sono gli aspetti negativi che possono insorgere durante la collaborazione?

Dato che a volte l'azienda ci lascia soli può capitare che non raggiungiamo l'obiettivo, quindi ci troviamo a dover confrontarci con il cliente. D'altro canto capiscono che la responsabilità è anche loro perché magari non ci hanno fornito il materiale nelle esatte scadenze. Il rischio è quello di non avere dall'altra parte una struttura con cui confrontarti e collaborare in modo continuo.

Quali sono i fattori positivi della collaborazione?

La fidelizzazione del cliente e quello che comporta, l'armonia, l'amicizia il rapporto umano. Questo è qualcosa che rende unico e bello questo lavoro. Il rapporto umano in Ticino è importante.

Ritenete che il cliente sia abbastanza attivo o vorreste che collaborasse di più nel trasmettervi informazioni, materiali ecc.?

Dovrebbero essere più attivi ma non possono esserlo perché giustamente sono impegnati a fare gli imprenditori, devono portare avanti l'azienda. Sono occupati e non c'è la possibilità che imparino per mancanza di tempo.

Come fate a rendere tutto coerente e integrato?

Per essere coerenti e integrati prepariamo settimana per settimana, o mese per mese, la proiezione di tutti i contenuti di tutto quello che facciamo. Una volta che i testi sono stati scrittili li facciamo approvare ed eventualmente li modifichiamo. Siamo sempre in anticipo di almeno un mese per ogni cliente. Lavoriamo alla giornata per poche cose. Noi proponiamo e modifichiamo.

Credete che possa essere utile l'introduzione di una figura professionale all'interno dell'azienda che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia.

No, nemmeno pensando a una possibile riqualifica del personale già a disposizione. Perché creare contenuti è difficile: è un lavoro selettivo, analitico e complicato. Bisogna scrivere contenuti per un altro che deve parlare a un terzo. Non ci deve essere nessuna soggettività, tutto deve essere oggettivo. Bisogna saper scrivere in maniera molto fluida perché non si può pensare di metterci un giorno per scrivere un post. I tempi non ci sono. Ci vuole curiosità,

capacità di sintesi, personalizzazione, l'avere voglia di imparare cose nuove. Questo presuppone che tu abbia fatto un percorso di studio e che sei abituato a studiare da adulto.

Siete voi a consigliare l'attività di Content ai vostri clienti o sono loro a richiedere questa attività?

Siamo sempre noi a consigliarla.

Quale figura professionale si occupa di Content all'interno della agenzia?

Ho una ragazza che si occupa della gestione dei social media, due Freelancer che scrivono insieme a lei e due ingegneri informatici che lavorano per creare e mantenere i siti web. La ragazza di cui parlavo all'inizio collabora poi con gli informatici per esempio nella creazione delle DEM. Quindi è un lavoro di squadra. I due grafici designer entrano in gioco solo quando serve. Per la stesura dei testi io prendo il briefing, faccio un analisi di quelli che sono i contenuti che vanno messi dopodiché passo tutto a un freelance, il quale mi manda i suoi elaborati, ne discutiamo insieme e li correggiamo. Questo avviene per tutti i contenuti non solo per i testi.

Per la pubblicazione fate riferimento a un calendario editoriale?

Sì, ce l'abbiamo ma spesso non riusciamo a rispettarlo. Nel calendario editoriale alterniamo i messaggi affinché non siano sempre gli stessi. Diamo alternanza ai contenuti per dare un profilo sempre diverso, vario e interessante.

Pubblicate anche contenuti offline? Se si di che tipo?

Finché quelli nati nel 20esimo secolo saranno in vita l'offline non può finire. Secondo me, in varie forme l'offline andrà avanti almeno fino al 2080, dopodiché non avrà più senso. Quello che deve capire l'offline è che oggi i Millenialls non consumano più l'offline, quindi l'offline deve cercare di adeguarsi diventando più digital. I media, non possono essere separati. I media oggi, tranne rarissimi casi, rimangono legati

Posso sapere qual è il vostro modello di pricing?

Lavoriamo con un forfait mensile. Non lavoriamo a progetto perché altrimenti il cliente non ti fa lavorare. In un territorio dove i budget sono piccoli e devono fare una determinata attività, che magari è anche nuova, vi sono molte probabilità che non la facciano. Al contrario, se sanno già che è compresa. Il forfait viene ideato e sviluppato all'inizio dell'anno con il cliente analizzando tutte le attività da fare, monetizzandole in una cifra finale; dopodiché la cifra netta diviso 12 mesi permette di sapere a lui cosa costa al mese e a me quanto ci guadagno. Poi sta a noi fare un time sheet per evitare di lavorare troppo e, laddove vediamo che per pigrizia o altro il cliente non si fa sentire e noi non riusciamo a lavorare, obbligo i miei dipendenti a lavorare e inventarci qualcosa in modo tale che il cliente vede che ci sta pagando per qualcosa. Altri clienti invece devi frenarli.

Quanto è rilevante per la vostra agenzia, sia dal punto di vista strategico che economico, la gestione di attività inerenti il Content Marketing?

Il fatturato dell'agenzia attuale è 60 online 30 eventi e 10 advertising.

Allegato 5 – Agency 03: Intervista agenzie di marketing e comunicazione

Potrebbe descrivermi i servizi offerti dall'agenzia?

La nostra agenzia si occupa di web marketing. Facciamo esclusivamente marketing online, tutto ciò che offline non ci interessa e non lo vogliamo sviluppare. Questa società è stata fondata da me circa 4 anni fa e puntiamo esclusivamente sul web marketing.

Avete delle strategie pianificate o puntate ad avere un rapporto continuativo?

Il nostro target di clientela è una PMI evoluta che quindi deve vendere i propri beni o servizi almeno al cantone. Questo è il livello più piccolo perché in realtà il nostro tipico cliente è un cliente che deve fare business a livello mondiale. Quindi di fatto quando un'attività si sviluppa su più canali e in più paesi è difficile sviluppare all' interno di un'azienda un intero reparto di digital marketing che possa essere sempre aggiornato. Di fatto da qui non esce un sito internet se non c'è una campagna pubblicitaria, che può essere una campagna di GoogleAdwords, la realizzazione di video per campagne pubblicitarie su Youtube e campagne di social media marketing o di guerrilla marketing in alcuni casi.

Dunque è possibile realizzare anche online il Guerrilla Marketing?

Il Guerrilla Marketing online è una parte del web marketing. Di fatto se non sono state preparate delle landing page mirate, o una comunicazione che possa supportare l'attività di guerrilla marketing dall'offline all'online, tutto quello che si fa riceve un eco minore rispetto a fare le attività di guerrilla marketing e basta. Quindi noi cerchiamo di mettere in condizione le aziende di raggiungere una massa critica di follower tale per cui, dal momento in cui si ha una promozione o un evento, le probabilità per l'azienda di ricevere un aumento virtuoso aumentano.

Quindi c'è una strategia digitale alla quale vengono poi correlate una serie di attività?

Sì, è fondamentale.

Dunque continuate a seguire il cliente?

Continuiamo a seguire il cliente e anche se le campagne pubblicitarie sono ferme perché si controlla comunque il monitoraggio del sito internet. Attraverso diversi tipi di analisi è possibile anche verificare la user experience. Molte volte dai filmati di navigazione (utilizzo dei cookies) vedo che molti utenti non leggono il contenuto. Magari durante la navigazione si imbattono su un titolo, il quale li tocca particolarmente nell'interesse ma leggono solo le prime due o tre righe del contenuto. Quindi gli utenti sono diversificati: c'è chi legge di più e chi ha un approccio più tecnico alle cose. Chi ha un approccio commerciale cerca determinati tipi di contenuto. Per chi chi deve essere colpito emozionalmente invece molte volte il contenuto è di contorno a un ottimo layout grafico a delle foto fatte bene che possono toccare a livello emozionale l'utente che sta navigando.

Quali sono le attività inerenti al Content Marketing che la vostra agenzia offre?

I contenuti spaziano dai siti internet, ai social fino alla newsletter. Abbiamo tre tipologie di persone che scrivono i contenuti: c'è il SEO copywriter che, dal momento in cui studia la navigazione del sito internet, è colui che scrive i contenuti per il SEO.

Quegli stessi contenuti poi vanno cambiati in base al target. Il SEO copywriter è colui che riesce a creare un contenuto in grado di toccarti il cuore ma che allo stesso tempo si faccia toccare dagli spider. Quindi il contenuto scritto dal copywriter va bene all'inizio perché il sito deve aumentare il traffico. Dal momento in cui il sito internet va online viene fatta una campagna pubblicitaria e un'analisi… determinate cose vanno arricchite.

Come fa l'azienda con la quale collaborate a trasmettervi quelli che sono i valori o la mission in modo che voi possiate rifletterla poi nei contenuti da pubblicare? Idealmente, secondo la vostra opinione ed esperienza, come dovrebbe avvenire la trasmissione di questi elementi?

La trasmissione di questi aspetti avviene tramite un'intervista che viene fatta con il cliente. A volte, a furia di lavorare, l'imprenditore si dimentica anche qual è la sua mission. Quindi occorre fargli prendere del tempo da dedicare alla sua azienda, in particolare alla comunicazione. Dunque quando viene qui si cerca di fare un'intervista approfondita dalla quale riusciamo a capire questi aspetti. C'è da dire che molte volte queste interviste non sono esaustive. Molte volte siamo noi a dover "forzare" l'intervista facendo notare certi aspetti. Dal quel punto di vista non ho mai trovato delle aziende così preparate. Anzi, In alcuni casi siamo noi a rinfrescare il business model delle aziende, a fare web marketing. Siamo noi gli innovatori a volte dell'azienda stessa. È uno sforzo che dobbiamo fare in più noi… non veniamo retribuiti per questo.

Come avviene lo scambio di informazioni? È l'azienda a mandarvi il materiale (foto, immagini video ecc.) oppure siete voi a richiedere del materiale preciso?

Innanzitutto c'è un account, dunque una figura professionale che si interpone tra noi e il cliente. All'inizio della collaborazione si fa una riunione (tendenzialmente a tre o quattro persone), dove presenzia chi scrive i contenuti, l'account, il grafico e il web marketing strategist. Dal momento in cui viene di fatto dato il brief dal cliente a queste figure c'è poi l'account che si mette in moto per raccogliere il materiale.

Per quanto riguarda le fotografie abbiamo noi un professionista interno. Per i video abbiamo una piattaforma alla quale sono collegati 120 000 videomakers da tutto il mondo. Per fare un esempio avevamo un'azienda che doveva fare un nuovo video per lanciare una campagna pubblicitaria creando all'interno del video una storia nella quale non si vedessero i prodotti se non alla fine. Noi abbiamo riscritto il brief, il quale è stato poi pubblicato sulla piattaforma e lanciato una call. In base al modo in cui è stato il brief e l'importanza della società hanno risposto una centinaia di videomakers che hanno iniziato a mandare dei contenuti. Quindi abbiamo creato un short list dei video che sono arrivati e poi li abbiamo presentati al cliente. Per quanto riguarda i costi dipende dall'uso che l'azienda deve fare dei video. Spesso parlando dei video le aziende una visione sbagliata perché pensano al video un come un filmato dell'azienda, va bene che ci sia un filmato corporate, istituzionale però non può essere l'unico. Bisogna trasferire l'emozione legata al tipo di prodotto servizio offerto. Quando acquistiamo offline usiamo 5 sensi. Con l'online ne usiamo uno solo: la vista. Di conseguenza tutto ciò che vedo dovrebbe essere così emozionale da colmare il gap nel mancato uso degli altri. A volte vedo imprenditori che fanno la foto ai prodotti con l'Iphone il che rende tutto poco emozionale. È importante contestualizzare perché si compra l'emozione legata all'uso del prodotto.

Quali sono le condizioni o i limiti che il cliente impone solitamente all'agenzia?

Il cliente arriva da noi e domanda:" Se io spendo 10 000 quanto mi ritorna dall'investimento?" Questo è l'approccio con il quale io e il mio team ci confrontiamo ogni giorno. Questa domanda non vale per la pubblicità offline, ma solo per l'online perché sa che le tattiche digital si possono monitorare. Nel web marketing c'è la pretesa al miracolo quando invece gli errori sono fondamentali. Il processo prevede: fare test e analisi, commettere degli errori per poi migliorare. Senza errori non può esserci il miglioramento. Quello che il cliente non comprende è che è un percorso che non smetterà mai di affrontare durante la vita dell'azienda.

Quali sono le figure aziendali con le quali vi trovate a interagire? Credete che siano competenti nel fornirvi tutto ciò che vi serve per sviluppare una buona strategia Content?

Nelle PMI ci troviamo a interagire con l'imprenditore e sono io a richiederlo: è l'imprenditore che poi decide se fare l'investimento o meno. Quando incontro un cliente per la prima volta devo fargli una sorta di corso di web marketing affinché ne comprenda l'importanza. Poi c'è da dire che sta all'agenzia non pensare agli utili e a dare al cliente quello che davvero gli serve. Se l'imprenditore capisce l'importanza, gli fai il sito internet e in tre mesi gli dai ritorni che non ha mai avuto dai mezzi offline non ti lascia più.

Quali sono i principali fattori critici di successo nella collaborazione?

Deve esserci sin dall'inizio una straordinaria etica professionale da parte dell'agenzia di web marketing. Quello è il primo grande passo da fare.

Quali sono gli aspetti negativi che possono insorgere durante la collaborazione?

"Il cliente che fa il cliente", cioè quando dall'altra parte c'è un mancanza di etica da consumatore nei confronti dell'agenzia. Ad esempio quando dopo tre mesi vengono a dirti "ma mi avevate detto che Facebook era compreso…", quando in realtà non era così.

Quali sono i fattori positivi della collaborazione?

Quando ti dicono di essere il miglior investimento che abbiano mai fatto. La gratificazione. Quando un cliente ci firma un contratto per noi è qualcosa di importante, sta facendo un atto di fiducia e di coraggio, ci dice di comunicare per loro. Quindi per noi portare valore aggiunto e fatturato ai nostri inserzionisti è la cosa più bella che si possa fare. Altro aspetto positivo è quello di essere partecipi allo sviluppo della digitalizzazione.

Quali sono le differenze nel pubblicare dei contenuti per aziende B2B e le aziende B2C?

Differenziare tra B2B e B2C è sicuramente un approccio corretto che vale ancora oggi e che varrà ancora per molto tempo, tuttavia ora siamo entrati nell'era del consumatore. Prima, per il B2B, le aziende per attirare a se i clienti facevano fiere, esposizioni, organizzavano convention… Oggi continuano a spendere facendo fiere o campagne pubblicitarie in tv o radio e non sanno ancora che online c'è una fiera ogni giorno. Occorre fare un'analisi corretta di quelle che sono le parole chiave che possono portarmi business, organizzare un sito internet con delle sessioni o sotto sessioni dedicate in modo da prendere quell'utente, che sta inserendo una determinata parola chiave e farla arrivare a me azienda. Questa per noi è una cosa che abbastanza banale. Quello che diventa complesso è fare l'analisi del target. Non si può parlare a una persona che sta cercando emozionalità in modo tecnico perché altrimenti

gli faccio trovare quello che noi chiamiamo "muro di testo". Bisogna creare dei funnel, ossia dei percorsi di convenzioni che mettano in condizione l'utente di appoggiare determinati tipi di contenuti nel modo più virtuoso possibile e, quindi permettere all'utente tecnico di arrivare con un percorso di comunicazione intuitivo che soddisfi tutta quella che è la sua necessità di contenuti. Il target invece che ha più bisogno di emozionalità non bisogna farlo atterrare nella stessa pagina dell'utente tecnico perché oggi gli utenti sono impazienti. L'utente non deve cercare le informazioni, deve essere l'azienda a fargliele trovare, nel minor tempo possibile e scritte nel modo giusto. La targetizzazione è alla base.

Ritenete che il cliente sia abbastanza attivo o vorreste che collaborasse di più nel trasmettervi informazioni, materiali ecc.?

Il cliente è attivo se lo coinvolgi. Devi fargli capire l'importanza di quello che stai facendo. Devi fargli capire che quello che si fa è per lui e per il bene della società. Anche per le tempistiche, gli facciamo capire che se ci sta dietro noi riusciamo a fargli un sito in qualche settimana, altrimenti se non collabora le tempistiche si allungano.

Credete che possa essere utile l'introduzione di una figura professionale all'interno dell'azienda che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia.

Si, ma le PMI non hanno quel fatturato tale da poterselo permettere. Se iniziamo ad andare su aziende medio-grandi questo è possibile. Il problema è che magari alla persone assunta per fare web marketing gli fanno fare amministrazione e altro. Le aziende dovrebbero capire che la figura di web marketing è importante e deve fare solo web marketing. Nonostante ciò deve esserci sempre la collaborazione con un'agenzia esterna che dia supporto. Perché una persona sola non può fare e sapere tutto.

Per quanto riguarda le PMI si potrebbe pensare a una riqualifica?

Non tutte le persone all'interno di una società possono riqualificarsi per questo. Devono essere predisposte. Chi gestisce un profilo Facebook privato non è detto che sappia gestire anche quello aziendale.

Siete voi a consigliare l'attività di Content ai vostri clienti o sono loro a richiedere questa attività?

Non è mai successo che fossero loro a richiederlo. Può capitare nel caso in cui abbiamo già iniziato a fare il sito internet e dunque un cliente entra già nell'ottica della gestione dei contenuti.

Quale figura professionale si occupa di Content all'interno della agenzia?

In totale, ci sono tre persone che si occupano di scrivere contenuti, tra cui un CEO copywriter che scrive solo per Facebook. Sono persone necessarie perché nel momento in cui vendiamo il sito web i contenuti sono compresi. All' imprenditore chiediamo di indicarci sezione per sottosezione quali sono i messaggi che desiderano far emergere.

Chiedete spesso del materiale già esistente in azienda (per es. vecchie presentazioni) per creare dei contenuti? Le aziende sono disposte a concederlo?

Per farci un'idea iniziamo a vedere quello che c'è online. Poi dal punto di vista offline chiediamo altri elementi a seconda dei casi.

Per la pubblicazione fate riferimento a un calendario editoriale?

Si ogni cliente ne ha uno. Il rispetto delle tempistiche dipende sia dal cliente che da noi agenzia perché dipende anche molto dal personale che abbiamo a disposizione.

Posso sapere qual è il vostro modello di pricing

Dipende. Per il sito internet, noi per politica aziendale non usiamo Template, ossia siti internet che prevedono l'uso di piattaforme in outsourcing. Qui viene fatto tutto tailor made sia il front end che il Content Management System. Questo permette di avere un sito dinamico. I clienti pagano il sito. Per la gestione del social chiediamo un mensile che può variare, dipende dal tipo e dal numero di post, dalle grafiche.

Allegato 6 – Agency 04: Intervista agenzia di marketing e comunicazione

Potrebbe descrivermi i servizi offerti dall'agenzia?

I servizi che offriamo sono essenzialmente due: ci occupiamo di strategia digitale e in più ci siamo specializzati nella lead generation, dunque generazione di contatti per le piccole medie imprese. In quest'ultimo caso utilizziamo il nostro portale.

Quali sono le attività inerenti al Content Marketing che la vostra agenzia offre?

Il Content Marketing è un aspetto che comprendiamo in quella che è la strategia digitale, la quale comprende l'analisi, lo sviluppo del sito, le attività di web marketing, le attività sui social, l'email marketing, il copy writing. Oggi non ha senso sviluppare solo un sito, è più sensato offrire all'azienda un pacchetto che comprenda una strategia. È sbagliato affermare che il sito fa parte di una strategia, il sito è la strategia. Ancora oggi, soprattutto in Ticino, le aziende pensano di dover fare anche il sito; per noi invece devono farlo e quello è l'inizio della strategia digitale.

Come fa l'azienda con la quale collaborate a trasmettervi quelli che sono i valori o la mission in modo che voi possiate rifletterla poi nei contenuti da pubblicare?

Il tutto avviene tramite un'analisi, dunque andiamo dal cliente e facciamo una panoramica dell'azienda. Dopodiché il cliente riceve una brief nel quale vengono indicati i punti d forza così come i punti deboli dell'azienda, le attività principali, i servizi che vogliono espandere o che stanno progettando. Si tratta di andare sul campo compilare un modulo insieme a loro, anche perché spesso da soli non ci riescono.

Come avviene lo scambio di informazioni? È l'azienda a mandarvi il materiale (foto, immagini video ecc.) oppure siete voi a richiedere del materiale preciso?

Solitamente, dopo il primo appuntamento, stendiamo il brief di progetto inerente la strategia digitale, il sito, o su tutte le attività correlate. Successivamente richiediamo, tramite email o via telefonica, il materiale necessario. Dopodiché si passa alla raccolta vera e propria del materiale e da lì si può partire con lo sviluppo del sito internet e la strategia connessa. Nello specifico, a livello content, si prepararono testi ad hoc su quelle che sono le tematiche che possono essere di supporto alle persone che cercano uno specifico argomento.su internet. Ad esempio, viene scritto un articolo, non con lo scopo di vendita, ma destinato a formare il cliente, oppure viene creata una newsletter o ancora viene realizzata una guida scaricabile. Tutti i contenuti che andiamo a creare dipendono dall'analisi iniziale svolta sull'azienda in base agli obiettivi e alla strategia che noi prepariamo. La strategia può essere di tre, sei o dodici mesi e sulla base di essa andiamo poi a costruire quella che è la campagna.
La consegna del materiale è un aspetto che il cliente fa fatica a recepire perché è difficile da reperire. Noi abbiamo degli standard alti, i quali sono fondamentali perché ci permettono di ideare una strategia di qualità, o degli articoli, o una newsletter di qualità, dunque i contenuti servono. Il materiale viene recapitato solo dopo un po' di tempo. È abbastanza complesso perché non viene percepito il fatto che più materiale ho più posso impostare qualcosa di qualità, che mi permette alle aziende di differenziarsi dalla massa. Il sito internet ormai non è solo un biglietto da visita, bisogna dare qualcosa in più.

Le foto che poi noi utilizziamo sono quelle che ci vengono fornite per il sito internet o per un articolo e si lavora con quelle che abbiamo. I video sono costosi, si parla di 2000/3000 chf al mese per un video fatto bene…Alcune aziende lo fanno, noi stiamo valutando ora alcune collaborazioni.

Tutte le foto che ci vengono trasmesse devono essere in formato digitale e di qualità. Cerchiamo di convincerlo facendogli capire che se mettiamo le foto di pessima qualità il sito avrà la metà della resa. Però è sempre dura. Cerchiamo di dare indicazioni su come impostare. Il caso ideale sarebbe quello di dire facciamo tutto noi, servizio fotografico ecc. ma significherebbe un investimento troppo grande per l'azienda ed equivarrebbe a dire che tutto quello che hanno fatto finora è sbagliato. È meglio dire pian piano rifacciamo quello che occorre.

Quali sono le condizioni o i limiti che il cliente impone solitamente all'agenzia?

Siamo a noi a mettere un limite: il cliente non deve darci dei limiti. Non è sempre facile ma la tendenza è quella. Si cerca di far capire al cliente che quello che conta è il risultato finale, quindi l'aumento di richieste, di visite … gli parliamo di risultati concreti. Se crediamo sia necessario fare un sito di 5, 20, 30 pagine o di creare due newsletter alla fine la decisione spetta a noi. Non è facile, ma lottiamo per questo. Si cerca di far capire al cliente che è una dare per avere, per questo spesso ci approcciamo cl cliente con delle piccole strategie, mostrandogli che dopo poco tempo ci sono i risultati. In questo modo si sente più tranquillo a lasciarci liberi di agire.
L'azienda non concepisce ancora che la strategia di marketing arrivi da un'agenzia web perché vedono il marketing come un aspetto legato ancora alle agenzie tradizionali legate all'offline. Vengono da noi solo per fare il sito internet, non capendo che dietro vi è tutta una strategia. Oggi comanda il sito. È un cambiamento anche per noi perché significa dover essere strategici oltre che esecutori. Dobbiamo capire la strategia dell'azienda, conoscere i diversi settori e costruire qualcosa su misura per loro affinché abbiano un ritorno dall'investimento che fanno. La sfida di un'agenzia ticinese oggi è proprio questo: devi dare qualcosa in più al di là dell'esecuzione di un sito.

Quali sono le figure aziendali con le quali vi trovate a interagire? Credete che siano competenti nel fornirvi tutto ciò che vi serve per sviluppare una buona strategia Content?

Lavorando con delle PMI ci troviamo a interagire sempre con gli imprenditori. Sapendo che poi hanno tanto da fare noi chiediamo di darci un nominativo di riferimento, poi però le aziende sono talmente piccole che la decisione finale spetta poi sempre all'imprenditore.
Non sempre ci sono le competenze adatte da parte dell'imprenditore nel capire, più che altro manca il tempo. L'imprenditore ha la visione completa però poi segue le cose con superficialità perché non ha tempo. Inoltre, spesso bisogna tener conto che noi andiamo di fatto a mettere in discussione quello che hanno fatto finora, dicendogli che le cose hanno fatto non vanno bene. Quindi si va ad attaccare, sia volutamente che non, quello che ha fatto l'imprenditore o comunque un collaboratore. Alcuni poi sono ragionevoli e capiscono, altri invece no... è difficile. Non è più solo fare il sito ma lavorare affinché quel sito o quella strategia porti a qualcosa.

Quali sono i principali fattori critici di successo nella collaborazione?

Innanzitutto è necessario l'apertura: ognuno deve svolgere la propria mansione e stare nelle propria posizione. Noi offriamo un certo tipo di consulenza e servizio di strategia, dunque bisogna seguire le nostre indicazioni per cui bisogna avere fiducia anche nel caso in cui la nostra strategia porti a un cambiamento. Contano solo i risultati.
Inoltre, è necessario che le aziende lavorino insieme a noi. Noi portiamo la strategia ma le aziende allo stesso tempo devono cambiare. Oggi il problema principale delle aziende è che non ricevono abbastanza richieste di preventivo, sono calate le visite nello showroom… questo succede non perché la gente non compra più ma perché le persone prima di comprare si informano in rete e se tu in rete non ci sei compra da un'altra parte.
Il problema è che quindi arriva in azienda un ragazzo giovane e si trova a dover dire a imprenditore di una certa età come funziona oggi il business; questa è un'enorme difficoltà.

Quali sono gli aspetti negativi che possono insorgere durante la collaborazione?

Gli aspetti negativi possono riguardare le tempistiche, come nel caso della fornitura di materiale, oppure ci sono problemi di incomprensione come clienti che non capiscono cos'è il copywrting, o che non capiscono cosa significa avere un testo su internet. Anche perché spesso non passa il messaggio che oggi lo smartphone si usa per fare diverse cose: lo usi per informarti, per leggere un libro, per giocare, per dialogare con amici, per fare dei calcoli ecc.

Quali sono i fattori positivi della collaborazione?

Ci permette di imparare cose nuove ed accrescere la nostra esperienza, come conoscere i meccanismi, le funzioni o i flussi aziendali. Questo poi ci aiuta a migliorare il processo: più sono difficili i casi più impariamo. Bisogna vederlo anche da questo punto di vista: in ogni progetto c'è una difficoltà e dalla difficoltà cerchiamo di tirare fuori il meglio, andando a sviluppare dei progetti, anche complessi, si trovano delle soluzioni che possono essere utilizzate anche per altre situazioni. Quando si scopre qualcosa di nuovo si riutilizza, quindi è l'esperienza è importante.

Quali sono le differenze nel pubblicare dei contenuti per aziende B2B e le aziende B2C?

Noi collaboriamo principalmente con aziende B2C, soprattutto nel settore casa, edilizia. Avendo il portale è nata questa tendenza a specializzarsi appunto nel settore della casa e dell'edilizia. Lavoriamo anche con altri settori, ma attualmente il settore casa è quello che investe di più.

Le differenze sono prettamente legate alle informazioni inserite nei contenuti. Nel B2C devi dare tanto in risposta a "Come funziona" o "Perché devo fare questo". Quindi si risponde al privato attraverso il testo, per esempio: "Meglio serramenti in PVC o legno?" Si dà un'informazione con un tono più informale, cercando di dare un taglio informativo per lasciare un qualcosa all'utente o al cliente che si informa. Mentre per quanto riguarda il B2B devi avere un taglio un po' più business, formale, con contenuti più ricercati. Chi va ad approcciarsi alla materia conosce già il settore o l'argomento, non deve partire da zero, e, in alcuni casi, dare un taglio riferito all'imprenditore, il quale legge quel tipo di contenuto approcciandosi in modo diverso. Da una parte dunque c'è un approccio informativo, dall'altra c'è un approccio più formale, più specifico, formativo sulla specializzazione. Non è la tipologia di formato ma il

contenuto che fa la differenza. Nel B2C devi emozionare, nel B2B devi essere più concreto sui risultati, vogliono toccare il vantaggio.

Ritenete che il cliente sia abbastanza attivo o vorreste che collaborasse di più nel trasmettervi informazioni, materiali ecc.?

Il problema è che l'imprenditore ci dedica poco tempo perché lui è focalizzato sul suo lavoro. Posso immaginare che, per esempio, un imprenditore che è fuori in cantiere tutto il giorno abbia delle difficoltà ad andare alla ricerca di contenuti da poterci mandare. Poi c'è anche mancanza di delegare, internamente le comunicazioni non sono chiare e tutto ricade sull'imprenditore.

Come fate a rendere tutto coerente e integrato?

Fa sempre parte della strategia. Parte tutto da lì, quindi nel brief di analisi vengono indicati gli USP, i punti di forza, quelli di debolezza, quali sono i prodotti che si vogliono spingere, quali sono i prodotti che si vorrebbero spingere perché non si vendono, quali sono i margini, quindi com'è suddiviso il fatturato. Una volta che si hanno tutte le informazioni si mettono in piedi i contenuti.
La strategia è tutta collegata: quando noi iniziamo ad implementarla si sa che c'è su Facebook il redazionale, la newsletter è già programmata, e in quanto tale è più facile dare una tematica e decidere come e dove implementarla. L'organizzazione della strategia è fondamentale perché è il pannello di controllo da cui parte tutto.

Credete che possa essere utile l'introduzione di una figura professionale all'interno dell'azienda che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia.

Sì, ma non solo di Content, in generale. Per un cliente abbiamo posto una condizione, ossia gli è stato detto che avremmo attuato una strategia digitale a patto che assumesse una persona. Quindi, abbiamo cercato una persona per loro, abbiamo fatto dei colloqui per una prima selezione poi li abbiamo passati a loro. Quest'azienda partiva da zero, non conoscevano il mondo digital ma volevano comunque fare questo passo. La persona di riferimento che gli serviva doveva essere in grado di fare contenuti, di gestire i social, di occuparsi di SEO/ SEM, di creare e generare di landing page ecc. È una figura nuova quella di chi va a gestire i contenuti, ma allo stesso tempo deve saper spaziare: Facebook, Newsletter, Instagram, sito internet, copy writing, tutte queste cose... siamo arrivati a questo punto perché per far funzionare un sito serve questa figura.
Potrebbe essere comunque interessante l'introduzione di una figura che fa solo testi ma che collabori con più aziende.

Perché avete fatto voi il colloquio?

Perché la persona con la quale avremmo dovuto interagire doveva avere delle competenze. Capita che l'imprenditore non abbia nessun tipo di conoscenza, non ha il linguaggio digital, non sa cos'è una strategia digitale, allora riteniamo sia giusto dare una consulenza da questo punto di vista, cioè mettiamo l'imprenditore nelle condizioni di avere un supporto competente.

Vi capita spesso di farlo?

Ci è capitato un po' di volte…

Siete voi a consigliare l'attività di Content ai vostri clienti o sono loro a richiedere questa attività?

Il Content è un aspetto integrante della strategia digitale. Dunque non verranno mai i clienti a chiederlo, così come non chiederanno una strategia digitale perché le aziende la vedono come un optional, come un costo in più. Siamo noi ad andare dal cliente. Il cliente magari pensa che sarebbe bello rifare il sito, però su 100 clienti che vogliono fare il sito e che hanno percepito questo interesse, solo il 10% decidendo di cercare un'agenzia. Tanti non sanno neanche che esistono le agenzie e si fanno fare il sito dall'amico, dal cugino. Poi non sanno bene neanche che tipologia di agenzia cercare cosa cercare. Dunque siamo noi a presentarci lì fisicamente, oppure andiamo agli eventi.

Quale figura professionale si occupa di Content all'interno della agenzia?

Abbiamo una figura professionale all'interno dell'agenzia che fa solo contenuti; è una copywriter lei scrive i testi.

Chiedete spesso del materiale già esistente in azienda (per es. vecchie presentazioni) per creare dei contenuti? Le aziende sono disposte a concederlo?

Ci piace avere tutto quello che hanno, poi magari non viene utilizzato però ci dà un'idea, degli spunti anche per esempio su quella che può essere la mission dell'azienda. Anche se è materiale di due anni fa qualche spunto si può prendere ugualmente.
Diciamo che comunque non c'è una difficoltà a volerci trasmettere del materiale per via della confidenzialità dei dati.

Per la pubblicazione fate riferimento a un calendario editoriale?

Collegato alla strategia c'è il calendario editoriale che può essere di tre, sei mesi o un anno… Dove si sa che in quella data bisogna fare quell'uscita. In questo caso, per quanto riguarda la fornitura di materiale, dobbiamo essere bravi a noi, a muoverci con il giusto preavviso calcolando anche il rischio che non arrivi il materiale. Dobbiamo stargli molto dietro. Nel calendario editoriale oltre che alle tempistiche stabiliamo la tipologia di contenuto e con il cliente viene stabilita la tematica.

Pubblicate anche contenuti offline? Se si di che tipo?

No, tendenzialmente l'offline andrà a diminuire fino a scomparire del tutto.

Posso sapere qual è il vostro modello di pricing?

Diciamo che è un aspetto segreto, preferirei non parlarne… però alla fine non siamo quelli più economici. Per fare un lavoro fatto bene devi investire tempo, devi analizzare… necessità di tante ore di lavoro. La qualità ha un costo. I costi in Ticino si aggirano dai 3000 chf ai 30 000 chf. È un mercato difficile.

Allegato 7 – PMI 01: Intervista PMI

Posso chiederle qual è la sua funzione all'interno dell'azienda?

Sono il Marketing Coordinator, mi occupo di diversi aspetti: dalla gestione dei contenuti, alla creazione di Newsletter, fino all'aggiornamento del sito web e dei social media. Etihad si affida a delle agenzie esterne solo nel caso in cui si necessita di traduzioni in francese e tedesco, o per dei progetti specifici per cui non hanno risorse in azienda.

Attraverso quali modalità siete attivi in rete (Sito web, social, newsletter ecc.)?

Siamo attivi su più fronti: il nostro sito web è ovviamente il veicolo principale della nostra content strategy, ma allo stesso modo siamo attivi sui social media (perlopiù Instagram e Facebook), newsletter settimanali e pubblicità digitale (programmatic advertising). In passato sono state effettuate anche campagne radio e di cartellonistica.

Attualmente a chi spetta il compito di reperire i materiali e creare i contenuti, che vengono poi trasmessi all'agenzia? *Il Dipartimento Marketing è composto, al momento, solo dal sottoscritto, che ricerca in rete quelli che sono i contenuti che potrebbero far leva nella mente del consumatore, in modo da attirarlo verso una delle destinazioni del nostro network.*

Come siete organizzati, all'interno dell'azienda, affinché possiate avere sempre dei contenuti aggiornati da pubblicare? In tal senso, risulta complicato per voi organizzarvi?

Il Dipartimento Marketing, come detto, è composto solo dal sottoscritto. L'organizzazione, di conseguenza, non è complicata, ma subentrano dei limiti di tempo a disposizione, che non permettono costantemente di creare contenuti e aggiornare i nostri touch-points.

In particolare, per quali servizi richiedete l'esperienza di un'agenzia?

Collaboriamo con agenzie esterne per quanto riguarda il posizionamento marketing dei nostri testi, facendo tradurre da persone madre-lingua i testi dall'italiano al tedesco, inglese e francese.

Attualmente collaborate con una o più agenzie? Perché?

Collaboriamo solo con un'agenzia di traduzioni.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in generale?

Nel nostro caso, viene assicurata l'esatta traduzione dei testi, permettendo di declinare in più lingue il messaggio e rendendolo efficiente ed efficace. Potremmo tradurre internamente i testi, ma è meglio dare in outsorcing questa attività, in quanto i traduttori sono esperti di marketing, di madre lingua tedesca, francese e inglese, che sanno come utilizzare al meglio le parole della propria lingua e creare dunque contenuti allettanti per gli utenti.

Quali sono gli aspetti positivi che emergono dalla collaborazione?

La conseguenza più ovvia è il maggior tempo a disposizione per portare a termine altre attività. Non avendo mai collaborato con un'agenzia attiva in ambito del Content Marketing non posso però affermare quali siano gli aspetti positivi.

Vi disturba il fatto di dover rilasciare all'agenzia materiale o altre informazioni di carattere prettamente aziendale?

Per quanto riguarda l'agenzia di traduzioni non ci disturba affatto.

Ipotizzando di avere a disposizione le risorse necessarie (budget maggiore, figure professionali specializzate o altro) preferireste gestire l'aspetto Content internamente o preferireste comunque affidarlo a un'agenzia specializzata? Per quali ragioni?

Se vi fosse il budget necessario integrerei una risorsa nel team. Penso che nel caso del Content Marketing, sia un'attività che si possa tranquillamente integrare ad un'azienda, affidandola a degli specialisti, senza per forza andare tramite agenzie esterne. Le agenzie esterne possono diventare parte integrante, andando a ritoccare una determinata strategia implementata o fornendo consulenza ad aziende, in modo tale da rendere ancor più efficace tale attività.

Ritenete di essere abbastanza collaborativi nel fornire all'agenzia tutto quello che occorre per sviluppare una buona strategia di Content?

Dovessi avere l'occasione di lavorare con un'agenzia esterna, non mancherei di fornire tutto il materiale necessario.

Allegato 8 – PMI 02: Intervista PMI

Qual è la sua funzione all'interno dell'azienda?

Sono un media marketing manager. Rappresento il punto di contatto tra l'azienda e l'agenzia.

Per quali ragioni avete deciso di collaborare con un'agenzia in ambito Content Marketing?

Per noi qualsiasi tipo di comunicazione coordinata, o contenuto promozionale, risulta essere un veicolo di content marketing nel momento in cui viene demandata al distributore o utilizzata per diversi scopi. Non c'è una vera e propria strategia di content in senso accademico. Abbiamo degli elementi di comunicazione, che si possono definire content marketing.

Quindi è un aspetto che rientra in una strategia un po' più ampia?

Sì, il nostro core business è quello di produrre giocattoli. La parte di marketing c'è in ottica di fornire insieme al prodotto anche altri strumenti utili. Non c'è una vera e propria strategia perché si tratterebbe di una strategia globale. Distribuiamo in 43 paesi nel mondo, sarebbe molto complesso riuscire a coordinare tutto e avere un'analisi completa su 43 territori. Dunque, oltre al prodotto, forniamo degli strumenti, che vengono assemblati e stabiliti in maniera tattica dal distributore o dalle persone che abbiamo sul posto.

All'interno dell'azienda vi è un reparto marketing strutturato?

La gestione della parte marketing dell'aziendaè molto diversificata: abbiamo l'Headquarter, con la parte di produzione, che si trova qui a Novazzano ma, allo stesso tempo, ci avvaliamo di moltissimi partner e distributori in tutto il mondo. Quindi parte del marketing è demandata all'estero per questo non posso dire che ci sia un vero e proprio ufficio marketing in senso lato. È più che altro un ufficio di coordinamento. In alcuni paesi, come per esempio in Italia, Spagna e Portogallo non abbiamo un distributore vero e proprio ma degli agenti di vendita. In questo caso la gestione marketing è molto legata al territorio. È molto diversificato.
Qui noi, in veste di quartier generale, ci occupiamo dei contenuti e degli strumenti, tuttavia tutto ciò che comprende attività di marketing mix in senso stretto è compito dei distributori e dei partner locali.

Attualmente a chi spetta il compito di reperire i materiali e creare i contenuti, che vengono poi trasmessi all'agenzia?

È un compito che spetta a me.

Come siete organizzati, all'interno dell'azienda, affinché possiate avere sempre dei contenuti aggiornati da pubblicare? In tal senso, risulta complicato per voi organizzarvi?

L'agenzia per noi non è l'unico punto di elaborazione dei contenuti. Abbiamo un ufficio di ricerca e sviluppo con un modellista che per esempio si occupa di fare una comunicazione sulle scatole, mentre i video da pubblicare sul sito sono gestiti da un'altra agenzia esterna. In generale, i video e le foto vengono fatti dalle persone interno. Poi abbiamo un Google drive dove ci sono i contenuti. Si tratta di un grosso archivio pubblico dove tutte le agenzie, fornitori

e distributori possono accedere e trovare tutti i contenuti aggiornati sia in termini di fotografie, di strategie e documenti. Quindi accedendo sul drive trovano tutto il materiale.

C'è il rischio di incoerenza vista la complessità?

Sì, ma siamo assolutamente confidenti che ciascuna agenzia gestita dal nostro distributore tiene più da conto delle esigenze locali, cosa che noi da qui non riusciremmo a fare.

In particolare, per quali servizi richiedete l'esperienza di un'agenzia?

È un aspetto che dipende sempre dal paese considerato. Per esempio ci affidiamo a un'agenzia di Milano per quel che riguarda Social Media, PR e digital. Poi sono i nostri partner locali che hanno il compito di collaborare con altre agenzie per declinare altri aspetti, come per esempio la creazione dei contenuti o l'organizzazione di eventi nei vari store commerciali.

Attualmente collaborate con una o più agenzie? Perché?

Attualmente collaboriamo con più agenzie in paesi diversi. La principale si trova a Milano e si occupa della gestione dei social media, in Francia abbiamo collaborazioni con più agenzie, in Australia e in Giappone abbiamo agenzie che collaborano con le filiali… diciamo che è un aspetto che varia molto in base al distributore. In Ticino non abbiamo collaborazioni con le agenzie perché viene gestito dal distributore tedesco.

In generale richiedete degli standard alle agenzie?

No, è molto diversificata. Tenga presente che è molto difficile trovare agenzie specializzate nel nostro settore. Non ci sono tantissime agenzie che hanno esperienza nel mondo dei giocattoli. Anche perché, data la gestione delocalizzata delle agenzie, rivolgersi a un'agenzia internazionale importante diventerebbe molto impegnativo anche in termini di budget.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in generale?

L'azienda ha iniziato a collaborare con delle agenzie solo circa 4 o 5 anni fa. Abbiamo avuto un piccolo momento di compressione del business, per poi ripartire in questi ultimi anni. C'è stata una parte di industrializzazione e una parte di crescita commerciale. La parte marketing è arrivata successivamente. La collaborazione con l'agenzia ha un valore aggiunto nel momento in cui l'agenzia fa quello per cui la paghiamo. L'agenzia, nel momento in cui va coprire, le nostre mancanze è un'agenzia che ci aiuta.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in ambito Content Marketing?

Sono gli stessi della collaborazione in generale. Nel caso content è importante anche che l'agenzia capisca il contesto nella quale si trova. Noi siamo una piccola azienda con la complessità di dover gestire la comunicazione a livello globale, tuttavia non possono esistere messaggi universali. Dobbiamo diversificare e tenere conto delle specificità di ciascun paese. Quindi quando l'agenzia da questo punto di vista mostra superficialità di solito la collaborazione non funziona.

Quali sono gli aspetti positivi che emergono dalla collaborazione?

Quando riusciamo a raccontare quelle che sono le nostre esigenze e loro a rispondere in maniera corretta. È la normale dinamica di relazione tra agenzia e cliente

Quali sono le problematiche principali che emergono?

L'incapacità di conoscere fino in fondo il mondo del settore giocattolo. Secondo me una delle più grosse difficoltà che riscontrano le agenzie è che normalmente, le agenzie di comunicazione in senso lato si occupano di comunicare il prodotto direttamente al target. Nel mondo del giocattolo ci sono diversi target: abbiamo i bambini, i genitori ecc. Questo aspetto non è così semplice, soprattutto in un'ottica digitale, in un mondo dove sul web i bambini ci sono e non ci sono, i genitori ci sono ma non sono disposti ad essere gli ambassador per i prodotti dei figli. Queste difficoltà devono essere pienamente comprese dalle agenzie.

Come fate a mettervi in sintonia con l'azienda in modo da mettere in atto delle strategie comunicazionali efficaci?

Questo aspetto è difficilissimo per cultura aziendale, nel senso che normalmente quando ci confrontiamo con l'agenzia ci sono io, c'è il direttore commerciale e spesso anche l'amministratore delegato. Quindi ci sono tre figure che insieme si rapportano con l'agenzia. È difficile, anche perché il brief per un'azienda di produzione non è un elemento semplice mentre dovrebbe essere l'elemento chiave di collaborazione. Questo aspetto non è sempre così scontato. Talvolta tentare di stilare un brief molto dettagliato da un po' la sensazione di aver fatto metà del lavoro dell'agenzia, dall'altra parte lasciare carta bianca è un rischio perché se loro non intercettano quello che è il sentimento pregresso allora si entra in conflitto.

Quali sono le modalità con le quali trasmettete i valori, la mission e gli altri elementi che contraddistinguono la vostra azienda in modo tale che questa si rifletta poi nei contenuti?

Attraverso documenti, grandi presentazioni. Collaboro strettamente con la parte commerciale che rappresenta il trade union tra i vari paesi. La parte commerciale resta in contatto con i paesi due volte a settimana. Quindi c'è molta relazione, molto contatto verbale.

Vi disturba il fatto di dover rilasciare all'agenzia materiale o altre informazioni di carattere prettamente aziendale?

No, siamo assolutamente trasparenti.

Ipotizzando di avere a disposizione le risorse necessarie (budget maggiore, figure professionali specializzate o altro) preferireste gestire l'aspetto Content internamente o preferireste comunque affidarlo a un'agenzia specializzata? Per quali ragioni?

Nel nostro caso, dato che si tratta di una strategia globale sarebbe comunque necessario darlo in outsourcing. Ma credo che in ogni caso sarebbe troppo stipendioso, in termini di risorse, curare tutto il marketing internamente. Poi da un'agenzia ci si aspetta sempre quel valore aggiunto dato anche dal turnover piuttosto che dalle varie risorse presenti. Le più grandi aziende usano sempre agenzie esterne proprio per avere un occhio esterno, una diversificazione dell'attività. Dunque no non internalizzeremo il tutto in ogni caso.

Ritenete di essere abbastanza collaborativi nel fornire all'agenzia tutto quello che occorre per sviluppare una buona strategia di Content?

No, si potrebbe fare molto di più. In termini di risorse e budget facciamo il possibile. La complessità è molta. Fortunatamente l'agenzia ci sollecita. Poi c'è anche tutto un discorso di

approvazioni, risolta io la parte più formale, estetica, la vidimazione arriva o dal direttore commerciale o dall'amministratore delegato. C'è tutto un aspetto formale che rallenta un po'.

Allegato 9 – PMI 03: Intervista PMI

Può spiegarmi qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?

Sono il direttore marketing. Il mio compito è quello di coordinare la struttura marketing presente in azienda.

Per quali ragioni avete deciso di collaborare con un'agenzia in ambito content marketing?

Abbiamo questa strategia da diversi anni. Tutto quello che è content marketing riguarda il primo filone, che è relativo alla parte di branding. Per legge noi non possiamo fare pubblicità per prodotti che necessitano di una prescrizione, dunque non facciamo content marketing per i prodotti, ad eccezione degli USA perché hanno una legislazione diversa, ma facciamo content marketing per la malattia. Cerchiamo di aiutare i pazienti a conoscere la malattia e collaborare di più con i medici. Facciamo content su quelli che sono i mezzi per promuovere il prodotto, per esempio quando gli informatori medico scientifici si recano dal medico per promuovere il prodotto attraverso il digitale.

Attraverso quali modalità siete attivi in rete (Sito web, social, newsletter ecc.)?

Siamo attivi attraverso il sito web e alcuni social media. Con i social siamo attivi unicamente a livello di azienda non per i prodotti perché, come spiegavo prima, questo non è possibile. I social sui quali siamo attivi sono Twitter e LinkedIn. Generiamo anche newsletter, seppur meno rispetto a prima. Si tratta di newsletter prevalentemente a scopo interno. Prima facevamo anche newsletter di prodotto ma successivamente abbiamo smesso perché oltre a richiedere molto tempo non ci sembravano molto efficaci. Probabilmente è più utile generare del materiale per qualcosa che abbia un utilizzazione pratica.

All'interno dell'azienda vi è un reparto marketing strutturato?

La struttura marketing all'interno dell'azienda si divide in tre filoni principali.
Il primo filone è il così detto marketing branding operativo, quindi la parte che permette di generare la strategia di marketing, del brand e soprattutto dei prodotti che abbiamo lanciato o stiamo per lanciare. Questo viene fatto a livello globale; abbiamo una filiale in America e una Cina e vendiamo i prodotti, attraverso i nostri licenziatari, in un centinaio di paesi. La parte branding ha dunque il compito di generare strategie di marketing a livello globale, che poi i nostri licenziatari o filiali devono recepire, riadattare e utilizzare a livello locale. È il così detto global branding.
La seconda parte tratta maggiormente il marketing strategico che si riferisce a tutti i prodotti che l'azienda possiede, che dunque possono essere ritenuti strategici per il futuro dell'azienda. Si tratta di prodotti che sono ancora in fase di sviluppo (dunque non sono ancora vicini al lancio) o di prodotti che pensiamo di acquisire da altri. Questa è più una parte analitica perché si tratta di fare forecast sui prodotti e rivederli man mano ci si avvicina al lancio.
Infine, la terza parte, che è più inusuale, è la così detta "vocacy". Si tratta delle relazioni con le società scientifiche o le associazioni pazienti, alle quali l'azienda non vende i propri prodotti ma vende la propria immagine. Esponiamo la nostra missione, i nostri valori per fare collaborazioni. Questo ci permette di presentare l'azienda non solo attraverso i prodotti ma attraverso la parte più etica che c'è in azienda.

Attualmente a chi spetta il compito di reperire i materiali e creare i contenuti, che vengono poi trasmessi all'agenzia?

C'è una divisione al nostro interno chiamata Corporate Communication che si occupa di generare i contenuti e collabora strettamente con quello che da noi si chiama Press Office, che è un ufficio con il compito di riportare direttamente alla presidenza. Oltre a questo, la Corporate Communication segue la parte di comunicazione aziendale. L'azienda tiene molto alla propria immagine, per questo tutto quello che viene fatto deve comunque passare per CEO.

Come siete organizzati, all'interno dell'azienda, affinché possiate avere sempre dei contenuti aggiornati da pubblicare? In tal senso, risulta complicato per voi organizzarvi?

Dipende. Di solito la pianificazione viene fatta annualmente ma poi tutto ciò che è revisione dei contenuti e dei materiali viene fatta a livello locale. Praticamente loro hanno il materiale e fanno degli adattamenti a livello territoriale. Poi magari non fanno tutto subito ma a seconda delle situazioni; è una strategia che deve essere declinata in diversi periodi dell'anno, che può essere per esempio semestrale o trimestrale. Noi facciamo una pianificazione su base annuale ma a volte facciamo delle revisioni perché magari c'è stato un evento o qualche studio che riporta un cambiamento che va a impattare sulla brand personality o sul profilo di prodotto. Noi diamo la linea guida, a livello locale fanno l'implementazione, l'adattamento e la traduzione. C'è comunque il terzo step in cui loro devono rimandare in ogni caso il materiale a noi per approvazione finale perché dobbiamo garantire che a livello globale ci sia un'uniformità e correttezza di messaggio.

Per voi è complicato da implementare questo processo?

È molto time consuming, porta via molto tempo. Ad ogni modo, l'abbiamo reso semplice generando una sorta di linea guida, grazie al fatto che siamo noi a fornire i materiali. Questo facilita le cose a loro e comunque anche se fanno dei cambiamenti sono minimi perché sanno che poi la parola finale spetta a noi.

Per quanto riguarda la realizzazione di fotografie e video, le fate voi internamente o è un compito che spetta alle agenzie?

Dipende, la maggior parte tramite agenzie che hanno tutto un loro stock di foto anche perché poi c'è un discorso di copyright. Lo stesso vale per i video che vengono realizzati prevalentemente a scopo interno. Li facciamo noi con lo smartphone e poi ci affidiamo a un'agenzia per il montaggio. Altre volte se ne occupa l'agenzia.

Poi tutto questo materiale dato che viene messo a disposizione delle filiali locali, avete magari dei software a cui loro poi possono accedere?

Prima mandavamo delle chiavette o i cd. Ora abbiamo un sito chiuso non indicizzato, dove noi carichiamo i materiali e loro eventualmente li scaricano. Quindi per ogni paese ci sono degli addetti che ci vengono comunicati dall'azienda, noi gli diamo l'accesso; se qualcuno lascia l'azienda deve comunicare che se va. Poi da lì scaricano. C'è un sito solo dove possiamo

vedere tutti i prodotti. Poi le aziende a seconda dei diritti che hanno di vendere un prodotto o un altro vedono una cosa o un'altra.

In particolare, per quali servizi richiedete l'esperienza di un'agenzia?

Lavoriamo correntemente con le agenzie. Alle agenzie ci affidiamo o per la parte strategica di comunicazione o la parte di delivery, dunque creare messaggi per la generazione dei contenuti come la stesura del testo, la creazione di pagine web, la parte grafica. L'aspetto grafico viene sempre dato in outsourcing perché hanno capacità e mezzi che per noi è impossibile avere.
Solitamente noi ci occupiamo di più della parte strategica, mentre l'agenzia si occupa di creare contenuti.
Noi facciamo magari di più la parte strategica, loro generano i contenuti, ce li rimandano, li modifichiamo. Nella fase strategica è compresa la parte di messaging, il che oltre a comprendere il core messaging, include il Brand Book. Questo è una sorta "librone elettronico" dove ci sono tutte le linee guida del brand, sia dei messaggi che si desidera trasmettere. Per esempio ci sono guidelines che spiegano come deve essere fatto il sito, come devono essere strutturate le pagine e altro ancora. Queste linee guida vengono condivise anche con gli altri paesi in cui operiamo e sono indispensabili per mantenere una coerenza globale.

Queste linee guida vengono definite con l'agenzia?

Sì, di solito vengono definite insieme. Per la parte iniziale viene fatto un workshop in cui si generano idee, che poi vengono condensate e riviste diverse volte… è un processo che dura mesi.

Attualmente collaborate con una o più agenzie? Perché?

Con più agenzie anche perché ognuna è specializzata nel fare bene un'attività. In svizzera collaboriamo perlopiù con agenzie che fanno mediacal education, quindi non di marketing. Ti supportano in tutti quelli che sono glie eventi come advisor rebord. Si tratta di organizzare un tavolo di esperti per parlare del tuo prodotto dal punto di vista scientifico per capire che futuro potrebbe avere.
A livello cantonale lavoriamo con agenzie di organizzazioni eventi. La parte di content è più con gli USA, con Milano o con Londra perché qua aziende specializzate non ci sono. Inoltre abbiamo bisogno di testi in inglese, dunque dobbiamo avere la certezza che chi scrive i testi sia un madrelingua perché comunque anche lo slang per alcune cose è importante.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in generale in generale?

L'aspetto principale riguarda il kick off, l'allineamento degli obiettivi con l'agenzia e la disponibilità di quest'ultima a seguirti. Per quanto riguarda il kick off un'agenzia impiega del tempo a entrare nell'ottica aziendale, nel comprendere quello che veramente vogliamo. Questo è il motivo per cui quando si inizia con un'agenzia solitamente si cerca di avere un rapporto continuativo per qualche anno. È una decisione strategica importante perché passare poi a un'altra agenzia è complicato. Per cessare immediatamente il rapporto dobbiamo essere davvero insoddisfatti del lavoro svolto perché bisogna considerare il tempo che occorre per portare la nuova agenzia allo stesso livello di conoscenza dell'agenzia precedente.
Altro fattore importante è il tempo che dedicano nel seguirti. A volte capita che le agenzie maggiormente predisposte a seguirti sono quelli con cui collabori per un progetto importante,

probabilmente perché contabilizzano il fatto che per un po' anni sarai suo cliente. Nel caso in cui invece il prodotto è già lanciato, o si instaura una relazione per un progetto di piccole dimensioni, ti seguono meno e ciò comporta una minore reattività da parte loro.
Infine è fondamentale il Key Account, ossia la figura che in agenzia cura i rapporti con l'azienda. Spetta a lui il compito di mantenere i contatti, è il punto di riferimento per l'azienda. Ad esempio è il Key Account che si relaziona con i creativi. Per noi questo aspetto è davvero importante, basti pensare che in passato abbiamo dovuto cambiare agenzia a causa del rapporto negativo con il Key Account.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in ambito Content Marketing?

Nel content marketing sono più o meno gli stessi della collaborazione in generale. In particolare però, nella generazione di contenuto, i fattori critici di successo riguardano l'attività dell'agenzia, quindi il rispetto dei tempi e soprattutto la qualità della prima produzione. Se fanno qualcosa di totalmente diverso rispetto a quello che ci aspettavamo ci fanno perdere tempo. Se invece la prima volta il lavoro è ben fatto sicuramente è un vantaggio anche i materiali, specialmente in fase di lancio, sono fondamentali rappresentando un aspetto critico. Per quanto riguarda le tempistiche vengono stabilite in modo preciso ma è difficile rispettarle… bisognerebbe metterci meno tempo.

Quali sono gli aspetti positivi che emergono dalla collaborazione?

Un'azienda di successo non può fare a meno delle agenzie. Pensando per esempio alla parte grafica non si può gestire internamente. Le agenzie dispongono di hardware e software appositi. Inoltre l'agenzia è costituita da un team che include diverse figure professionali, come il grafico, o la persona che ha un background scientifico perché chi scrive testi per il settore farmaceutico deve avere una minima conoscenza del campo; si tratta di una sorta di collaborazione che hanno loro internamente… lavorano molto tramite workshop o brainstorming.

Quali sono le problematiche principali che emergono?

Il mancato rispetto dei tempi o del budget. A volte le agenzie cercano anche di aumentarti il budget in maniera onesta, nel senso che aggiungono attività da fare dicendoti che sono necessarie. Molte volte poi, le agenzie più importanti lavorano ad ore. Quindi magari ti dicono che fare un progetto costa 50 000 euro perché si prevedono un numero di ore per il key account, per il creativo, per la produzione ecc. Questo aspetto per noi non va bene, quindi negoziamo subito nel rispetto di un budget definito in cui fissiamo un costo.

Come fate a mettervi in sintonia con l'azienda in modo da mettere in atto delle strategie comunicazionali efficaci?

Finché un'agenzia non è coinvolta all'interno dell'azienda è complicato… ci vuole del tempo.

Quali sono le modalità con le quali trasmettete i valori, la mission e gli altri elementi che contraddistinguono la vostra azienda in modo tale che questa si rifletta poi nei contenuti?

Questo un problema. Un'agenzia potrebbe lavorare con noi anche solo per un prodotto, quindi il fatto che conosca la mission aziendale è un aspetto marginale. Quello che ci interessa è che

abbia una conoscenza più specifica del prodotto. Per gli altri casi ci vuole più tempo… chi ci si segue attualmente sulla la parte di comunicazione aziendale all'inizio collaborava con noi solo per alcuni prodotti, poi abbiamo visto che lavorava bene e allora le abbiamo affidato anche la comunicazione.
Un altro punto molto importante riguarda il processo che facciamo per scegliere l'agenzia, spesso ostacolato dal poco tempo che abbiamo a disposizione. Per fare un progetto magari selezioniamo almeno due canditati. Per scegliere quello più adatto chiediamo loro, senza che vi sia un briefing, di fare un pitch. Le informazioni necessarie le ricavano da quelle disponibili pubblicamente, poi sulla base della loro idea noi scegliamo. Molte volte il messaggio viene capito altre no. Questo viene fatto solo per i prodotti. Per quanto riguarda la comunicazione aziendale è più difficile… bisogna fidarsi del proprio istinto.

Vi disturba il fatto di dover rilasciare all'agenzia materiale o altre informazioni di carattere prettamente aziendale?

Prima di iniziare a lavorare con un'agenzia ci rechiamo presso un ufficio legale dove vengono firmati i così detti accordi di confidenzialità, altrimenti non condividiamo niente. Poi ci sono i documenti pubblicati e disponibili al pubblico. Diciamo che l'aspetto degli accordi è un po' una seccatura…

Chi è attualmente la figura professionale che si occupa di curare il rapporto con l'agenzia?

Direi tutti, però di solito chi si occupa del prodotto X collabora con l'agenzia per il prodotto X. È normale che si creino poi delle contamination cioè magari delle sovrapposizioni per un particolare aspetto. In linea generale comunque sono coinvolti tutti.

Ritenete di essere abbastanza collaborativi nel fornire all'agenzia tutto quello che occorre per sviluppare una buona strategia di Content?

Sì, anche perché le agenzie devono essere messe nella miglior condizione di poterti dare una mano. Se tu non condividi alcuni documenti loro non potranno mai aiutarti. Poi magari non sono documenti pertinenti perché collaborano con noi solo per fare il sito di un prodotto. In ogni caso è meglio sempre dare sempre più materiale anche perché se poi non viene utilizzato serve comunque all'agenzia per avere un'idea.

Vi sono degli aspetti formali che rallentano le tempistiche?

Quello che rallenta internamente sono i processi interni burocratici. Il passaggio con il legale, il passaggio di approvazione oppure magari quando aspettiamo materiale di coordinamento interno che ci occorre per consegnarlo a qualcun altro. In generale comunque siamo dentro con le tempistiche, si parte da una data, per esempio la creazione di un evento di prodotto. Questo evento va preparato, dunque si lavora a ritroso dalla data ultima. La parte di pianificazione è fondamentale.

Allegato 10 – PMI 04: Intervista PMI

Può spiegarmi qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?

Sono il direttore generale.

Per quali ragioni avete deciso di collaborare con un'agenzia in ambito content marketing?

Collaborare con un'agenzia per noi è fondamentale; un'azienda che ha la nostra struttura e il nostro posizionamento sul mercato richiede un professionista per dare un'immagine il più professionale possibile.

Attraverso quali modalità siete attivi in rete (Sito web, social, newsletter ecc.)?

Abbiamo il sito internet, che è stato ristrutturato un anno fa ed è in continuo aggiornamento. Abbiamo dato la possibilità di scegliere la lingua, tra l'inglese e il tedesco proprio per non limitarci all'italiano. Mandiamo newsletter mentre, per quanto riguarda i social, utilizziamo solo Facebook.

A**ll'interno dell'azienda vi è un reparto marketing strutturato?**

No, abbiamo una segretaria che lavora per circa il 30% in collaborazione con l'agenzia. È lei che si occupa di fare il lavoro un po' più "sporco", come per esempio ricercare indirizzi o altro.

Attualmente a chi spetta il compito di reperire i materiali e creare i contenuti, che vengono poi trasmessi all'agenzia?

Spetta sempre alla segretaria in collaborazione con la direzione. L'altro direttore e io ci occupiamo di visionare il tutto e approvare o dare gli input per poi partire con delle campagne. Per quanto riguarda la creazione dei contenuti, pensando ad esempio alle foto, è l'agenzia stessa ad occuparsene, mentre per i video ci appoggiamo a Teleticino, che si occupa di fare la campagna pubblicitaria e nel prezzo c'è compreso il video. Questa è una formula che abbiamo usato spesso.

Come siete organizzati, all'interno dell'azienda, affinché possiate avere sempre dei contenuti aggiornati da pubblicare? In tal senso, risulta complicato per voi organizzarvi?

Siamo in tre ad occuparcene: oltra a me, c'è l'altro direttore e la segretaria. Il nostro compito è quello di ricercare tutti i temi da trattare, per poi dare degli input. L'agenzia ha il compito di sviluppare più soluzioni, che poi vengono viste e scelte insieme. Dato che non è sempre facile organizzarsi, stiamo pensando a una figura da inserire (magari non a tempo pieno perché non c'è la necessità), quindi di avere uno specialista nel campo che si dedichi a questo. Noi in tutta onestà ci divertiamo a farlo, ma non siamo competenti, e sia io che l'altro direttore abbiamo delle attività che hanno la priorità. Dunque sì, ogni tanto è un problema organizzarci per quel che riguarda le tempistiche, la scelta del tema o ricercare la documentazione corretta.

In particolare, per quali servizi richiedete l'esperienza di un'agenzia?

Ci rivolgiamo all'agenzia per tutto: dai biglietti da visita, al logo fino alla newsletter. L'agenzia è il nostro filtro verso l'esterno.

Attualmente collaborate con una o più agenzie? Perché?

Solo con un'agenzia.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in generale in generale?

Noi collaboriamo con la nostra agenzia più che volentieri. Riteniamo che sia un'agenzia di successo per diversi aspetti. Innanzitutto, dal punto di vista relazionale conosce molto bene il mercato ticinese, che in fondo è quello che interessa a noi come azienda. Grazie a questo riesce a calibrare bene quelle che sono le campagne e gli investimenti, anche perché noi non abbiamo dei budget limitati per cui dobbiamo cercare di far fruttare al meglio quei pochi o tanti soldi che investiamo nel marketing. L'agenzia è competente nell'indirizzarci sui mezzi di comunicazione o sugli eventi che in Ticino visibilità, dunque quegli eventi che a noi interessano. Secondo me questo è un punto importante perché per esempio l'agenzia con la quale collaboravo prima era maggiormente indirizzata verso il settore bancario, e dunque ci spingeva a legarci a degli eventi che però per noi spesso erano molto costosi. L'agenzia con la quale collaboriamo attualmente è più di nicchia, ci propone piccoli eventi che permettono di ottenere grande visibilità, per cui con un budget non elevato riusciamo ad entrare nei giri giusti. Questo per esempio non è possibile per un'agenzia che arriva da Milano. Quindi il primo punto è la conoscenza del mercato. L'altro punto chiave è quello di collaborare con un'agenzia che abbia fantasia. Certi messaggi vorremmo lanciarli in maniera nuova, più accattivante. Questi sono i punti critici che con l'agenzia riusciamo a risolvere bene.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in ambito Content Marketing?

Oltre ai fattori che ho elencato prima, in aggiunta vi è la conoscenza dell'azienda, che è fondamentale per riuscire a estrapolare gli argomenti necessari per marketing. La nostra agenzia ci conosce molto bene, ci ha visto crescere nel tempo e diventare quelli che siamo oggi. Quindi ha visto la nostra evoluzione e c'è un rapporto personale consolidato. Per cui questo favorisce indubbiamente la comunicazione, sia interna che esterna.

Quali sono gli aspetti positivi che emergono dalla collaborazione?

Il fatto che l'agenzia riesca a capire quelle che sono le nostre esigenze, le nostre attività, o il settore che vogliamo promuovere. Deve riuscire ad entrare in materia estrapolando i contenuti che ci diano visibilità e che riescano a trasmettere il messaggio desiderato.

Quali sono le problematiche principali che emergono?

Il mancato rispetto delle tempistiche da parte dell'agenzia. Può capitare da entrambe le parti di non riuscire ad essere tempestivi nelle risposte. Lo svantaggio di collaborare con un'agenzia esterna è che non vive l'azienda internamente, il che non è la stessa cosa di avere una figura dinamica all'interno, la quale potrebbe dare un grosso contributo dato che vivrebbe l'azienda quotidianamente. Questo forse è un aspetto negativo che stiamo valutando se risolvere con l'inserimento di uno specialista a tempo parziale.

Come fate a mettervi in sintonia con l'azienda in modo da mettere in atto delle strategie comunicazionali efficaci?

Non è facile perché ci vuole del tempo. Immagino che se da un giorno all'altro dovessimo cambiare un'agenzia, e prenderne una di Milano, questa potrebbe arrivare con delle idee molto innovative e simpatiche ma con il rischio di incoerenza verso la cultura aziendale o la cultura del nostro territorio. In quel caso quello che occorre è il tempo, bisogna conoscersi, lavorare insieme, parlare, capire… Non è un rapporto che costruisci in un mese, è un rapporto che costruisci in anni. Questo riguarda anche aspetti come la trasmissione dei valori o della cultura aziendale.

Vi disturba il fatto di dover rilasciare all'agenzia materiale o altre informazioni di carattere prettamente aziendale?

No, non ci sono problemi. Se vuoi comunicare devi essere trasparente, non devi nascondere e parlare solo gli aspetti positivi. La realtà aziendale deve essere trasmessa nel bene e nel male.

Ipotizzando di avere a disposizione le risorse necessarie (budget maggiore, figure professionali specializzate o altro) preferireste gestire l'aspetto Content internamente o preferireste comunque affidarlo a un'agenzia specializzata? Per quali ragioni?

Ricollegandomi all'idea che abbiamo di assumere qualcuno, se si tratta di uno specialista, per quel che riguarda l'aggiornamento del sito, piuttosto che comunicazione dei social, si potrebbe fare tranquillamente all'interno, mentre per l'organizzazione di eventi strutturati passeremmo comunque per un'agenzia.

Chi è attualmente la figura professionale che si occupa di curare il rapporto con l'agenzia? Eventualmente, credete che possa essere utile l'introduzione di un'ulteriore una figura professionale, all'interno dell'azienda, che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia ecc.

I due direttori e la segretaria in misura del 30%. Stiamo valutando se inserire una figura ci si occupi a tempo parziale solo di quello.

Ritenete di essere abbastanza collaborativi nel fornire all'agenzia tutto quello che occorre per sviluppare una buona strategia di Content?

Potremmo fare di più. Potremmo essere più precisi e dinamici. Non essendo la nostra attività principale capita di non rispettare le tempistiche. Nel complesso va bene, quando parlo di ritardi per esempio, intendo che quest'anno abbiamo fatto solo una newsletter mentre potevamo farne almeno un paio. Sono piccole cose.

Vi sono degli aspetti formali che rallentano le tempistiche?

No, è sempre legato al tempo, magari per un discorso di liberatorie non sempre io e l'atro direttore abbiamo il tempo di muoverci per ottenerle.

Allegato 11 – PMI 05: Intervista PMI

Può spiegarmi qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?

Io sono co-fondatore dell'azienda.

Attraverso quali modalità siete attivi in rete (Sito web, social, newsletter ecc.)?

Abbiamo diversi canali: sito internet, landing page, under construction. Poi siamo operativi sui canali social, abbiamo una pagina LinkedIn, una Pagina Facebook, Google +. Avevamo anche Twitter ma abbiamo deciso di accantonarlo perché non si presta molto bene ai nostri scopi aziendali. Siamo molto attivi sulla newsletter. Un latro punto molto importante per noi sono i blog, scriviamo molti articoli, almeno uno al mese perché funziona come contenitore semantico per spingere il SEO. Abbiamo un blog veramente ricco. Ultimamente stiamo cercando di emergere anche con i video, in particolare attraverso la creazione di un video blog. Abbiamo preso l'impegno di girare un video di un minuto e mezzo, due minuti alla settimana e di pubblicarlo ovviamente su Youtube e di farlo rimbalzare su tutti i social.

Ma è un video girato da professionisti esterni?

No, lo giriamo noi ma abbiamo l'attrezzatura da professionisti. Stiamo delineando anche in questo caso una strategia che consiste nel preparare dei testi e settimanalmente e, a dipendenza del tipo di testo, e quindi di contenuto, c'è una figura che lo racconta. Per esempio se parliamo di questioni tecniche ne parlano i tecnici dell'azienda.

All'interno dell'azienda vi è un reparto marketing strutturato?

Noi ci occupiamo di analisi e progettazione e sviluppo di soluzioni mobile, dunque facciamo le App per smartphone e tablet. Due anni fa abbiamo conosciuto un'agenzia di comunicazione di Lugano che si occupa prevalentemente di gestione siti internet, marketing e comunicazione digitale in generale. Da subito abbiamo instaurato un rapporto di lavoro e abbiamo continuato a collaborare e lavorare a distanza fin tanto che abbiamo capito, che le nostre realtà si toccavano così tanto che l'ufficio dell'agenzia di comunicazione si è trasferito da noi. Non si tratta di una fusione, almeno non per il momento. I marketer sono parte integrante del team, nel caso in cui l'azienda abbia la necessità di un supporto di marketing loro vengono con noi e ci presentiamo come un team unico. La nostra è una realtà diversa rispetto a quelle presenti sul territorio. Ci sono tante aziende che utilizzando le forme del brain trust, ovvero che uniscono diverse competenze per poter complementare il loro lavoro. Come agenzia lavorano anche per altre aziende.

Come siete organizzati, all'interno dell'azienda, affinché possiate avere sempre dei contenuti aggiornati da pubblicare? In tal senso, risulta complicato per voi organizzarvi?

L'agenzia ha molta libertà d'azione. Quando all'inizio è stato consegnato loro il mandato della gestione marketing dell'azienda ci confrontavamo spesso. Definivamo insieme un palinsesto settimanale che comprendeva i contenuti da inserire quotidianamente. Oggi l'agenzia è maturata così tanto che non vi è la necessità di confrontarsi così spesso. Preparano un palinsesto che va a coprire una o due settimane di attività giornaliera, me la sottopongono e se non ricevono correzioni hanno il via libera. Ad ogni modo, non approvo la pubblicazione ma

semplicemente, il giorno in cu so che viene pubblicata, mi prendo l'impegno di andare a vedere che sia stata pubblicata in modo corretto.

In particolare, per quali servizi richiedete l'esperienza di un'agenzia?

Ci affidiamo a loro per ogni aspetto della comunicazione.

Quali sono i fattori critici di successo della collaborazione con l'agenzia in generale in generale?

Il dialogo è alla base di tutto. Ogni volta che ci siamo accorti, anche di piccole cose che andavano corrette, ci siamo confrontati e ne abbiamo discusso immediatamente, proprio per evitare che si accumulasse una situazione scomoda, che poi col passare del tempo sarebbe diventata ingestibile. Il dialogo e il confronto settimanale, se non addirittura quotidiano, ci ha permesso di mandare avanti in maniera sempre piacevole il rapporto. Probabilmente se non li avessimo avuti qui, e fosse stata un'agenzia esterna, avremmo sicuramente affrontato delle difficoltà. Il fatto che siamo riusciti a portarli qui ci ha sicuramente aiutato. In realtà cerchiamo sempre di creare delle opportunità per entrambi. Questo ci aiuta tanto.

Quali sono le problematiche principali che emergono?

La chiarezza del messaggio relativamente al primo anno di collaborazione. Inevitabilmente, due anni fa quando abbiamo instaurato il primo rapporto di collaborazione la difficoltà maggiore era assicurarci che loro avessero capito le nostre necessità e che riuscissero effettivamente a fare ciò che ci serviva, quindi farci conoscere e crescere. Questa è stata l'unica criticità, ma una volta che hanno capito esattamente quello volevamo non ci sono state delle difficoltà o dei fattori che abbiano messo in dubbio il rapporto tra noi e agenzia.
Non ci sono mai state delle problematiche. Probabilmente la nostra forza è il continuo contatto. Se noi non avessimo l'opportunità di vederli quotidianamente, di confrontarci con loro e chiarire i vari aspetti, forse potrebbero nascere delle difficoltà e delle decisioni difficili da gestire. Noi siamo un po' proattivi quindi ci accorgiamo che le due strade si stanno allontanando dagli obiettivi allora interveniamo subito per rimetterci in carreggiata.

Come fate a mettervi in sintonia con l'agenzia in modo da mettere in atto delle strategie comunicazionali efficaci?

Noi ci siamo trovati subito bene a pelle. Tra tutte le agenzie che abbiamo contatto all'inizio, è stata quella che ha risposto in maniera più coinvolgente. Ci hanno raggiunto poco dopo e abbiamo capito che loro volevano crescere insieme a noi. Non volevano semplicemente venderci un prodotto ma volevano permettere a noi di crescere e allo stesso tempo permettere a loro di crescere. Abbiamo capito che se avessimo unito gli sforzi avremmo potuto emergere. Infatti abbiamo iniziato a collaborare da subito.

Chi è attualmente la figura professionale che si occupa di curare il rapporto con l'agenzia? Eventualmente, credete che possa essere utile l'introduzione di un'ulteriore una figura professionale, all'interno dell'azienda, che si occupi di coordinare la relazione tra voi e l'agenzia? Esempio: che si occupi di approvare i contenuti prima della pubblicazione o che raccolga i bisogni aziendali e li trasferisca all'agenzia ecc.

Sono io ad occuparmi di curare la collaborazione direttamente con loro. Se non quotidianamente, almeno un paio di volte alla settimana, ci incontriamo e definiamo tutte le

strategie di marketing per la settimana, o per il mese successivo. Poi loro hanno carta bianca, sanno quello che devono fare e in maniera del tutto indipendente riescono a gestirla perfettamente e a fare il loro lavoro.
A livello operativo ci pensano loro, ma a livello strategico facciamo tanto perché il confronto che abbiamo tutte le settimane comporta un impegno per definire le strategie migliori che verranno adottate. In ogni caso anche per le decisioni prese a livello strategico ci confrontiamo con loro. Qualsiasi decisone viene presa in team.

Vi sono degli aspetti formali che rallentano le tempistiche?

Non abbiamo mai affrontato ostacoli insuperabili non abbiamo mai trovato delle difficoltà amministrative, ci siamo sempre confrontati e con il dialogo. Non ci sono procedure o processi aziendali.

Allegato 12: Scheda di tesi

Generalità e contatti studente e relatore	
Studente: Serena Natale	**Email: Serena.natale@student.supsi.ch**
Relatore: Daniela Willi- Piezzi	**Email: Daniela.willi@supsi.ch**

Titolo
La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing e comunicazione in ambito Content Marketing

Focalizzazione del tema (e analisi letteratura preliminare)
I grandi cambiamenti economici, politici, sociali e digitali degli ultimi anni hanno contribuito a plasmare il cliente come una figura del tutto nuova. Il consumatore di oggi è sempre più esigente e selettivo. Infatti, nei processi decisionali d'acquisto, egli considera contemporaneamente dimensioni tangibili, come la qualità e i relativi attributi funzionali del prodotto o servizio offerto, e aspetti intangibili, come i valori simbolici e i significati sociali che l'acquisto di determinati prodotti assume. In tal senso il consumo diventa un atto attraverso il quale il nuovo consumatore esprime la propria identità. Di conseguenza, il comportamento dei clienti è sempre meno prevedibile e guidato da motivazioni non più esclusivamente utilitaristiche ma anche emozionali ed edonistiche (Nelli, 2012). In tal senso il consumatore ha acquisito un nuovo ruolo; non è più un soggetto debole e influenzabile dai consueti mezzi di comunicazione di massa, ma ha acquisito una certa autonomia e ed indipendenza di giudizio in merito al prodotto o servizio offerto (Università Ca' Foscari Venezia, 2008). In effetti, il nuovo consumatore può vantare delle caratteristiche tali per cui si presenta maggiormente attivo e autonomo: è raggiungibile individualmente e descrive le caratteristiche dei prodotti e dei servizi desiderati per i quali vuole pagare un prezzo adeguato. Quest'ultimo è il risultato di ricerche, analisi e comparazioni, grazie al quale ricava anche informazioni e suggerimenti supplementari. Inoltre è un consumatore digitale, quindi agisce interattivamente acquistando prodotti e servizi in qualsiasi momento e luogo tramite il web (Istituto di Economia d'Impresa Università degli Studi di Milano - Bicocca, 2016). In particolare, lo sviluppo del web e la diffusione delle tecnologie digitali, legate soprattutto ad una propagazione dello smartphone, ha contribuito ad affermare le caratteristiche del nuovo consumatore precedentemente citate. In effetti, con l'avvento della tecnologia, prima di acquistare un prodotto si procede con una ricerca di informazioni secondarie online: si leggono blog, si cerca su Google, vengono chiesti consigli ai follower su Twitter o agli amici di Facebook. Dunque il potenziale cliente, indipendentemente dal fatto che acquisti online o offline, si informa tramite il web, il quale viene utilizzato anche come strumento di svago e di engagement. Diventa perciò fondamentale per le aziende creare contenuti online diretti ed efficaci. (Conti & Carriero, 2016) La disciplina che si occupa di questo aspetto è il Content Marketing.

"Il Content Marketing fa riferimento all'ottica di marketing incentrata sulla creazione e sulla distribuzione e condivisione di contenuti rilevanti per specifici segmenti di target group allo scopo di trarre attenzione, di suscitare il loro interesse, di sviluppare relazioni durature e di stimolare comportamenti con gli obiettivi commerciali per l'impresa "(Handley & Chapman, 2012).
I contenuti devono tuttavia essere integrati e coerenti a diversi livelli; ciò è necessario poiché l'individuo utilizza quotidianamente diverse piattaforme e dispositivi. Questo ultimo aspetto consente all'impresa di proporre contenuti originali e a elevato valore informativo, formativo e di intrattenimento, al fine di creare una relazione sempre più stretta con i consumatori. Per questo è importante che i contenuti conquistino l'interesse del consumatore coinvolgendolo in modo da poter creare una relazione duratura nel medio-lungo periodo. (Nelli, 2012)

Il Content Marketing è un aspetto che varia molto a seconda dell'azienda, della sua storia, dei suoi valori, della missione che persegue. È un elemento che non può essere standardizzato. Per questo è interessante comprendere come fanno le agenzie di marketing, in particolare quelle ticinesi, a gestire i contenuti e a interagire con le piccole medie imprese (da ora in poi PMI) presenti sul territorio ticinese. Mentre nelle grandi imprese il Content marketing è un aspetto che viene gestito internamente (Esposito, 2015), nelle PMI è spesso necessario il supporto delle agenzie di marketing e comunicazione. In effetti, sono diverse le figure professionali che si occupano della gestione e dello sviluppo dei contenuti: il data jorunalist, lo chief content officer, producer, editor, visualizer, writer e così via. (Esposito, 2015). Tutte queste figure professionali sono altamente specializzate ed è difficile trovare in una PMI competenze simili, a meno che non si tratti di un'agenzia di marketing e comunicazione.
Affinché il content marketing porti effettivo valore è indispensabile capirne il ruolo, il modo in cui deve essere realizzato e il target di riferimento. Per questo è fondamentale che agenzie e aziende collaborino e comunichino costantemente.

Domanda di ricerca e obiettivi

Domanda di ricerca:
Quali sono i fattori critici di successo, sia teorici che pratici, nella collaborazione tra PMI e agenzie di marketing ticinesi nello sviluppo di strategie di Content Marketing?
Gli obiettivi della seguente tesi sono raggiunti quando:

- Le caratteristiche, le fasi, gli strumenti e i fattori critici di successo del Content Marketing sono stati elaborati e descritti;
- Il metodo con cui le PMI ticinesi collaborano con le agenzie di marketing e comunicazione, in ambito di Content Management, è stato indagato;
- Le premesse e le criticità relative alla collaborazione sono state esplorate;
- Sono state formulate delle raccomandazioni al fine di garantire una collaborazione di successo.

Metodologia

Il metodo di ricerca utilizzato per la tesi in oggetto sarà prevalentemente qualitativo.

La prima parte tratterà il Content Marketing a livello teorico focalizzandosi, in particolare, sulle figure professionali coinvolte nella creazione dei contenuti e, sui fattori critici di successo della disciplina. Inoltre verranno illustrate le diverse tipologie di agenzie di marketing e comunicazione esistenti. Dunque, in questa fase iniziale, la ricerca verterà su fonti prevalentemente secondarie, reperibili sia online che offline. Il materiale consultato online sarà composto soprattutto da documenti ufficiali, rapporti, pubblicazioni e articoli tratti da riviste specializzate (esempio Forbes). Le fonti offline saranno costituite prevalentemente da libri disponibili in biblioteca.

Questa prima fase di desk research sarà affiancata da una ricerca primaria costituita da interviste poste ad esperti in materia. Tramite le interviste verranno, infatti, raccolte informazioni specifiche inerenti le figure professionali e il metodo di lavoro della agenzie presenti in Canton Ticino.

Successivamente, la tesi analizzerà la collaborazione tra PMI e agenzie di marketing. In particolare si indagherà sui motivi che spingono un'azienda a scegliere una tipologia di agenzia piuttosto che un'altra, cercando di capire quale fase del Content Management viene data in outsourcing, così come gli aspetti positivi della collaborazione e quelli migliorabili. La selezione delle agenzie verrà fatta tenendo conto delle diverse tipologie (traditional, web, content), mentre le PMI potrebbero essere scelte tra i clienti dell'agenzia stessa. Nel rispetto delle tempistiche si prevede di intervistare da un minimo di 3 a un massimo di 5 agenzie di marketing, rispettivamente di PMI.

Sia per le agenzie che per le aziende si effettueranno delle indagini empiriche sul campo, tramite interviste semi-strutturate individuali. Lo scopo di un'intervista strutturata in tal modo è quello di mantenere il focus sul tema, lasciando comunque un margine di libertà rilevante all'intervistato, in modo da trarre il massimo dei contenuti qualitativi per rispondere adeguatamente alla domanda di ricerca. Eventualmente l'indagine potrebbe anche avvenire tramite intervista telefonica.

STUDENTSUPSI

Pianificazione delle attività			
	DATA	**ATTIVITÀ**	**OBIETTIVI**
FASE 1	26.06.2017-09.07.2017	Presa di contatto persone di riferimento per appuntamenti interviste (esperti, agenzie di marketing, aziende) e revisione della letteratura.	È stata verificata la disponibilità delle persone di contatto per lo svolgimento delle indagini. Le caratteristiche, le fasi, gli strumenti e i fattori critici di successo relativi al Content Marketing sono stati elaborati.
	10.07.207-16.07.2017	Preparazione interviste (esperti, agenzie di marketing, aziende).	La prima bozza relativa alle interviste è stata trascritta.
1° INCONTRO RELATRICE			
FASE 2	17.07.2017-18.07.2017	Eventuale revisione interviste.	La bozza relativa alle interviste è stata modificata secondo le indicazioni fornite.
	17.07.2017-6.08.2017	Svolgimento interviste e trascrizione capitoli teorici.	Le prime interviste sono state effettuate e parte dei capitoli teorici sono stati trascritti.
	17.07.207-6.08.2017	Trascrizione e rielaborazione interviste.	I dati raccolti dalle indagini sono stati riassunti, elaborati e analizzati.
2°INCONTRO RELATRICE			
FASE 3	7.08.2017-20.08.2017	Redazione capitoli teorici.	La redazione dei capitoli prettamente teorici è terminata.
	21.08.2017-03.09.2017	Svolgimento interviste e stesura del capitolo relativo alla collaborazione tra PMI e agenzie ticinesi.	Le ultime interviste sono state effettuate.
	4.09.2017-10.09.2017	Trascrizione e rielaborazione delle ultime interviste; redazione capitoli conclusivi.	Gli ultimi dati sono stati riassunti, elaborati e analizzati. I capitoli finali sono stati scritti.
	11.09.2017-17.09.2017	Inserire la bibliografia e gli allegati secondo i criteri del testo scientifico. Effettuare una prima revisione del lavoro.	La bibliografia e gli allegati sono inseriti secondo gli standard richiesti. È stata effettuata una prima revisione del lavoro.
3°INCONTRO RELATRICE			
FASE 4	18.09.2017-24.09.2017	Revisione tesi e controllo finale.	Il documento è pronto per la consegna.
	25.09.2017	**Consegna tesi**	
	26.09.2017-08.10.2017	Preparazione alla difesa	La presentazione è stata preparata
	09.10.2017-20.10.2017	**Difesa tesi**	

STUDENTSUPSI

Fattibilità
Per quanto riguarda gli obiettivi inerenti la parte iniziale (review della letteratura) non dovrebbero sorgere particolari criticità in quanto, sia online che offline, è disponibile della buona letteratura in lingua italiana. Tuttavia, occorre sottolineare che numerose pubblicazioni o articoli recenti sulla disciplina sono disponibili esclusivamente in lingua inglese. Ciò potrebbe comportare eventualmente dei rallentamenti al lavoro, in quanto sarà necessario tradurre parte dei testi. Diverso è il caso della presa di contatto di agenzie e di aziende. Potrebbero, infatti, non essere disponibili a concedere degli incontri per svolgere le analisi empiriche sul campo. Per questo sia le PMI che le agenzie verranno contattate con largo anticipo per verificare la disponibilità a prendere parte all'indagine. Anche per quanto riguarda il livello di padronanza dei metodi di raccolta e analisi dei dati non dovrebbero esserci particolari difficoltà dato che già in passato, nei diversi progetti accademici ho affrontato le stesse tematiche e conosco sufficientemente tecniche e procedure.

Struttura della tesi

Abstract

1. Introduzione

1.1 Domanda di ricerca e obiettivi
1.2 Metodologia
1.3 Restrizioni e limiti

2. Content Marketing

2.1 I concetti teorici del Content Marketing
2.2 Le figure professionali coinvolte
2.3 I fattori critici di successo della disciplina

3. Gestione del processo del Marketing Content Management

3.1 Le diverse tipologie di agenzie di marketing
3.2 La collaborazione tra PMI e agenzie di marketing
3.3 I fattori critici di successo della collaborazione

4. Collaborazione tra PMI e agenzie di marketing in Ticino nello sviluppo di strategie di Content Marketing

4.1 La gestione della collaborazione in Ticino
4.2 Le problematiche relative alla cooperazione
4.3 Possibili soluzione problematiche
4.4 Raccomandazioni

5. Conclusione e riflessioni finali

6. Bibliografia

7.Allegati

STUDENTSUPSI

Bibliografia

Conti, L., & Carriero, C. (2016). *Content Marketing promuovere, sedurre e vendere con i contenuti.* Milano: Hoepli.

Esposito, R. (2015, ottobre 28). *Il perfetto content marketing team*. Tratto da Media Buzz: ww.mediabuzz.it/il-perfetto-content-marketing-team/

Handley, A., & Chapman, C. (2012). *Content Marketing fare business con i contenuti per il web.* Milano: Hoepli.

Istituto di Economia d'Impresa Università degli Studi di Milano-Bicocca. (2016). *Digital marketing.* Tratto da https://www.unimib.it/upload/digitalmarketing.PDF

Nelli, R. P. (2012). *Branded Content Marketing.* Milano: Vita e Pensiero.

Università Ca' Foscari Venezia. (2008). *Il consumatore post-moderno.* Tratto da Il consumatore post-moderno: https://marketing101.files.wordpress.com/2008/10/03_consum_postmoderno.pdf