UNIVERSITÀ DI PAVIA · ECONOMIA E LEGISLAZIONE D'IMPRESA · MELI

LABORATORIO

# Corporate Content Creation

## DISPENSA TEORICA

Project Design per la comunicazione corporate

EDIZIONE 2026 2027



GIOVANNI SARANI

*Dispensa teorica*

CORPORATE CONTENT CREATION

# Indice


**INTRODUZIONE**
Corporate communication, content creation, laboratorio e project work

**IL PIANO DI COMUNICAZIONE**
La mappa che coordina strategia e azione

LE OTTO FASI

1. ANALISI
2. OBIETTIVI
3. TARGET
4. STRATEGIA
5. CONTENUTI
6. MEDIA
7. GESTIONE
8. RISULTATI

APPENDICE I · I PRINCIPALI PRODOTTI E FORMAT

CONCLUSIONI

GLOSSARIO E RIFERIMENTI TEORICI

# Come orientarsi nella dispensa

La dispensa presenta i concetti e gli strumenti del Laboratorio di Corporate Content Creation. Spiega come vengono utilizzati nella professione, con esempi, limiti ed errori ricorrenti. Può accompagnare le lezioni e le esercitazioni oppure essere studiata autonomamente.

Il volume segue le otto fasi del piano di comunicazione: Analisi, Obiettivi, Target, Strategia, Contenuti, Media, Gestione e Risultati. L'ordine aiuta a comprendere il metodo, ma nella pratica le fasi si influenzano a vicenda. Una nuova informazione può modificare la diagnosi, un vincolo operativo può richiedere una scelta diversa e i risultati possono orientare il progetto successivo.

Ogni capitolo parte da una domanda professionale e introduce i concetti necessari per affrontarla. Modelli ed esempi mostrano come motivare una scelta, confrontarla con altre possibilità e verificarne la validità nel contesto del progetto.

La dispensa può essere consultata per argomenti. Una prima lettura in sequenza aiuta però a cogliere i collegamenti: dall'analisi nascono gli obiettivi; obiettivi e pubblici orientano la strategia; contenuti e media la rendono concreta. La gestione organizza il lavoro e la valutazione permette di capire che cosa migliorare.

Alla fine di ogni fase, un AI Toolkit esamina il possibile contributo dell'intelligenza artificiale. Presenta attività, prompt adattabili, controlli ed errori da evitare. L'IA può agevolare la ricerca, il confronto e la produzione di bozze. La verifica delle informazioni e la responsabilità delle scelte rimangono umane.

Il volume adotta il seguente principio guida.

**Il contenuto corporate aiuta l'organizzazione a costruire significati e relazioni con i pubblici. La sua funzione riguarda l'esperienza delle persone e va oltre la pubblicazione di materiali o la sola vendita.**

La tabella presenta le otto fasi, la domanda che orienta ciascuna di esse e il risultato di lavoro previsto.

| PARTE | DOMANDA GUIDA | ESITO ATTESO |
|---|---|---|
| ANALISI | Dove siamo, che cosa sappiamo e quale problema dobbiamo comprendere? | Evidenze, lettura dello scenario e diagnosi |
| OBIETTIVI | Quale cambiamento vogliamo contribuire a produrre? | Obiettivi e criteri di valutazione |
| TARGET | Con quali pubblici e stakeholder vogliamo costruire una relazione? | Priorità, segmenti, personas, journey e insight |
| STRATEGIA | Quale direzione può rendere coerenti le nostre scelte? | Posizionamento, proposta di valore e Big Idea |
| CONTENUTI | Che cosa dobbiamo rendere comprensibile, percepibile e memorabile? | Concept, narrazioni e formati |
| MEDIA | Dove, quando e come incontriamo i pubblici? | Touchpoint, ecosistema e media mix |
| GESTIONE | Con quali risorse, tempi e responsabilità rendiamo eseguibile il progetto? | Piano d'azione, budget, cronoprogramma e workflow |
| RISULTATI | Che cosa è accaduto, perché e che cosa possiamo imparare? | Misurazione, interpretazione e ottimizzazione |

Comprendere → Scegliere → Creare e distribuire → Organizzare → Misurare e apprendere

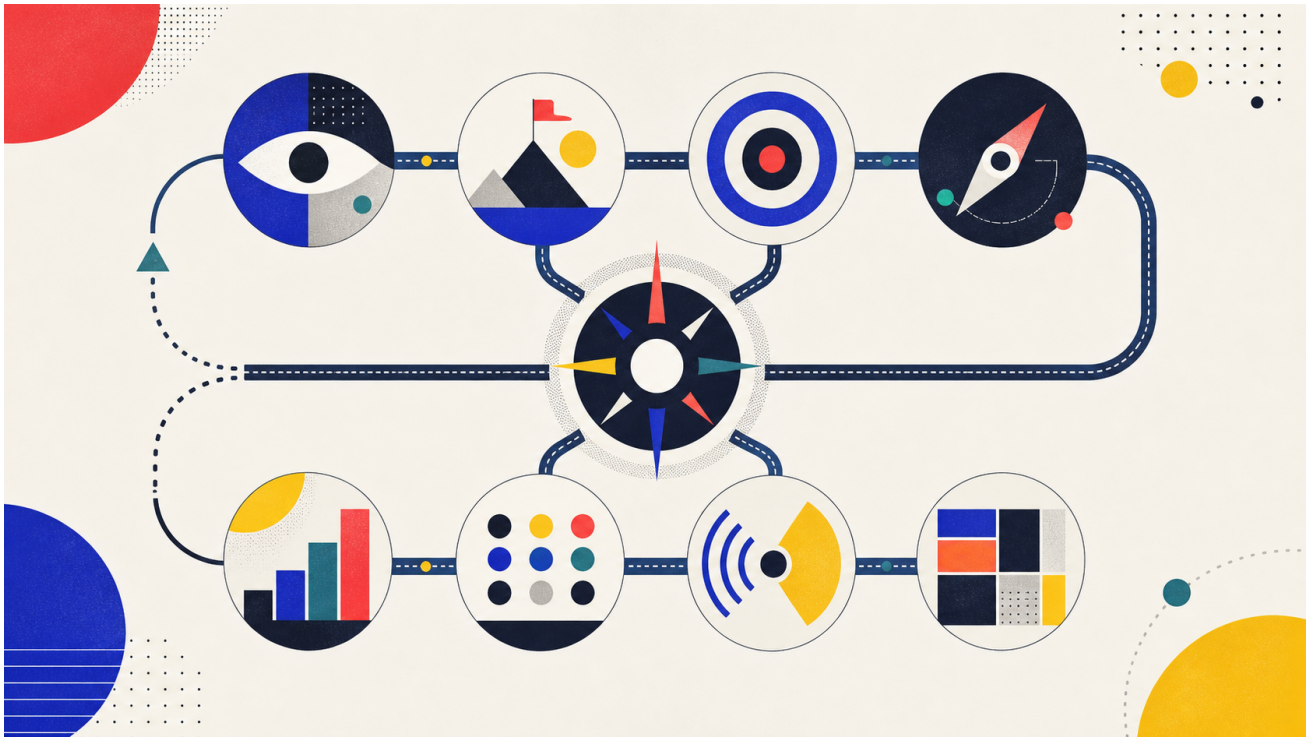
## Nota metodologica sull'impiego dell'intelligenza artificiale

Il docente ha sviluppato questa dispensa anche con il supporto di sistemi di intelligenza artificiale generativa, utilizzati per organizzare materiali, confrontare formulazioni e preparare esempi e schemi didattici. Le bozze sono state sottoposte a successive revisioni linguistiche e strutturali.

Questo impiego applica un tema centrale del laboratorio: integrare l'IA nel lavoro senza sostituire il giudizio professionale. I risultati generati sono stati selezionati, verificati e rielaborati secondo il progetto didattico del docente.

Progettazione, selezione delle fonti, interpretazioni e revisione finale rimangono responsabilità scientifica e didattica dell'autore. L'impiego dell'IA viene dichiarato per trasparenza e non costituisce, di per sé, una garanzia di qualità.

# INTRODUZIONE



## La Corporate Communication

La Corporate Communication, o comunicazione d’impresa e delle organizzazioni, coordina la comunicazione interna ed esterna per costruire e mantenere le relazioni con gli stakeholder. Ne fanno parte, secondo il contesto, dipendenti, clienti, investitori, fornitori, istituzioni, media e comunità locali.

Il termine corporate si riferisce all’organizzazione nel suo insieme, comprese finalità, cultura, attività e responsabilità. La Corporate Communication riguarda quindi anche enti pubblici, università, fondazioni e associazioni, oltre alle imprese, e ha un campo più ampio della sola comunicazione istituzionale.

Questa funzione rende comprensibili le scelte dell’organizzazione, ascolta le aspettative dei pubblici e coordina le diverse voci interne. La sua credibilità dipende dalla coerenza fra messaggi, comportamenti ed esperienza delle persone.

Missione, visione e valori contribuiscono all’identità dell’organizzazione. Immagine e reputazione dipendono anche da come tali principi vengono vissuti. Un’organizzazione che si dichiara inclusiva o sostenibile deve sostenere questa promessa con decisioni e servizi coerenti.

La Corporate Communication collega organizzazione e ambiente esterno. Porta all’interno bisogni, aspettative e criticità dei pubblici e rende comprensibili strategie e decisioni. Quando partecipa alla pianificazione, aiuta anche a prevedere le conseguenze delle scelte sulla fiducia e sulla reputazione.

Ascolto, coordinamento e chiarezza permettono così di costruire nel tempo relazioni più solide con gli stakeholder.

Due riduzioni possono limitarne il ruolo: concentrarsi sull'autocelebrazione istituzionale oppure occuparsi soltanto della promozione commerciale. La Corporate Communication affianca il marketing, considerando gli effetti di messaggi e comportamenti sui diversi stakeholder.

Un'impresa che comunica welfare, filiera o innovazione presenta il proprio modo di operare e influenza il giudizio sulla sua affidabilità. Anche un messaggio di prodotto può quindi avere effetti sull'immagine complessiva dell'organizzazione che lo propone.

## Corporate e marketing: distinzione e interdipendenza

La comunicazione di marketing è orientata prevalentemente al mercato: sostiene prodotti e servizi, sviluppa la domanda e accompagna le persone verso la scelta, l'acquisto e la continuità della relazione commerciale. La Corporate Communication considera invece l'organizzazione nel suo insieme e costruisce relazioni con una pluralità di stakeholder: dipendenti, clienti, investitori, istituzioni, media, partner e comunità.

La distinzione non è però assoluta. Una campagna di prodotto comunica anche il carattere dell'impresa; allo stesso modo, reputazione e fiducia possono influenzare la propensione all'acquisto. Brand building, comunicazione commerciale, employer branding e comunicazione istituzionale producono effetti che spesso si rafforzano — o si indeboliscono — reciprocamente.

In pratica, occorre distinguere l'obiettivo prevalente senza creare compartimenti separati. Prodotto, marca e organizzazione convivono nella stessa esperienza pubblica: ciò che viene promesso dalla comunicazione commerciale deve essere coerente con l'identità, i comportamenti e le capacità dell'organizzazione.

Il rischio più frequente è presentare corporate e marketing come mondi impermeabili. Questa separazione impedisce di riconoscere gli effetti reputazionali delle campagne commerciali e, nella direzione opposta, il modo in cui reputazione e fiducia influenzano i risultati di mercato.

Una campagna di prodotto coerente con i valori dichiarati può favorire vendite e fiducia. Una promessa smentita dal servizio può invece produrre conversioni immediate e danneggiare la reputazione. Il risultato va quindi osservato sia sul piano commerciale sia nella relazione con i pubblici.

## La content creation come processo integrato

La content creation comprende l'ideazione, la programmazione, la produzione, la distribuzione, la gestione e il monitoraggio dei contenuti. Non coincide con la sola realizzazione di testi, immagini o video: è un processo attraverso il quale identità, strategia e obiettivi vengono trasformati in esperienze rilevanti per i pubblici.

Un contenuto nasce quindi all'interno di un sistema di decisioni. Prima di scegliere il formato occorre chiarire quale funzione debba svolgere, a chi si rivolga, quale messaggio debba rendere

comprensibile, quali prove utilizzi, attraverso quale canale venga distribuito e quale risposta intenda favorire.

Testi, fotografie, video, podcast, newsletter, report, eventi e contenuti interattivi sono forme differenti della stessa attività progettuale. Il loro valore deriva dalla qualità tecnica ed estetica e, soprattutto, dalla capacità di collegare le esigenze dei pubblici agli obiettivi dell'organizzazione.

Il rischio più frequente è confondere la content creation con il riempimento di un calendario editoriale: molti materiali vengono pubblicati, ma nessuno svolge una funzione comunicativa chiaramente riconoscibile. La quantità non compensa l'assenza di una direzione.

In pratica, è utile costruire una *content map* che colleghi obiettivo, pubblico, insight, messaggio, prova, formato, canale, call to action e indicatore. La mappa permette di comprendere perché un contenuto debba esistere e quale contributo debba offrire al piano complessivo.

Un podcast corporate può rendere accessibili competenze e testimonianze. Il suo valore strategico dipende da una promessa editoriale, da un pubblico definito e dalla possibilità di proseguire nel tempo. La buona realizzazione tecnica, da sola, non assicura questa utilità.

## La Corporate Content Creation nell'era dell'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale generativa modifica tempi e modalità della content creation. Può aiutare a cercare e organizzare materiali, confrontare alternative, preparare bozze e adattare testi, immagini, audio e video. Permette così di sperimentare più rapidamente attività che richiedevano tempi o risorse maggiori.

La facilità di produzione rende ancora più importante scegliere che cosa realizzare e perché. Brief, obiettivi e conoscenza dei pubblici devono orientare le varianti. Fonti, responsabilità e approvazioni permettono di controllarne l'uso.

I sistemi generativi elaborano risposte a partire dai materiali ricevuti e dalle regolarità apprese durante l'addestramento. Una risposta convincente può tuttavia contenere informazioni inesatte o incomplete. Il sistema non possiede una conoscenza diretta e completa dell'organizzazione e non assume la responsabilità delle decisioni.

L'IA può contribuire alle otto fasi con compiti differenti, dalla ricerca alla produzione e alla lettura dei risultati. Questi impieghi si inseriscono nel metodo professionale, senza costituire una fase aggiuntiva del piano.

I controlli dipendono dall'attività. La ricerca richiede fonti attendibili; le personas devono evitare stereotipi; i contenuti devono rispettare diritti e voce del brand. Nella gestione vanno protetti i dati, mentre la valutazione deve tenere distinti risultati e interpretazioni. La scelta strategica rimane responsabilità del professionista.

Il professionista definisce il compito, seleziona i materiali e verifica le proposte del sistema prima di utilizzarle. L'espressione human-in-the-loop indica questo controllo umano effettivo, soprattutto nei passaggi che riguardano decisioni, diritti, sicurezza e reputazione.

Nei capitoli successivi, gli AI Toolkit mostreranno come utilizzare questi sistemi all'interno delle singole fasi del piano di comunicazione. L'obiettivo sarà sviluppare un metodo di collaborazione consapevole, superando l'idea di formule automatiche: formulare richieste precise, verificare i risultati, rendere visibili le ipotesi e documentare le modifiche apportate dal professionista.

L'intelligenza artificiale amplia le possibilità operative; il valore professionale dipende dalla capacità di attribuire a tali possibilità una direzione, un criterio e un significato.

## Il laboratorio: imparare attraverso il progetto

Il laboratorio combina teoria, casi, esercitazioni e project work. I concetti vengono usati per comprendere situazioni e prendere decisioni, poi messi alla prova attraverso ricerche e confronti. L'apprendimento comprende quindi anche la revisione delle prime ipotesi.

Il project work collega le decisioni delle otto fasi. I modelli aiutano a ordinare le informazioni e a porre domande, ma la loro compilazione non basta a risolvere il problema. Le bozze e i prototipi permettono di verificare messaggio e fattibilità prima della produzione. Il confronto con altre persone aiuta poi a distinguere preferenze soggettive, difficoltà documentate e nuovi vincoli. Le versioni successive mostrano quali osservazioni sono state accolte e come hanno migliorato il progetto.

Il pitch finale presenta il concept creativo insieme all'intero percorso decisionale. Deve mostrare quale problema sia stato individuato, quali evidenze sostengano la diagnosi, perché un pubblico sia stato considerato prioritario, che cosa renda la strategia distintiva e in quale modo contenuti, media e organizzazione traducano quella direzione. Il rischio più frequente è trattare gli strumenti come moduli da compilare e il pitch come una presentazione seducente ma priva di fondamenta. Nel lavoro professionale, invece, la qualità creativa acquista valore quando deriva da una strategia leggibile e da scelte motivate. Il metodo può essere osservato nel comportamento di un gruppo che riceve un brief incompleto. Prima di proporre una campagna, gli studenti individuano le informazioni mancanti, formulano domande, consultano fonti e costruiscono una prima ipotesi. Se il confronto con gli stakeholder mostra che una delle assunzioni iniziali non è corretta, il gruppo rivede target, messaggio e formato, documentando che cosa è cambiato e per quale ragione. La credibilità del pitch finale deriva anche da questa tracciabilità: le scelte creative risultano collegate alle evidenze e le revisioni motivate si distinguono dalle correzioni puramente estetiche.

# IL PIANO DI COMUNICAZIONE



## La mappa che orienta la comunicazione dell’organizzazione

Il piano di comunicazione è il documento strategico che definisce gli obiettivi della comunicazione, individua i pubblici ai quali rivolgersi, stabilisce i messaggi da trasmettere e seleziona gli strumenti e i canali più adatti. La sua funzione, tuttavia, non consiste semplicemente nel raccogliere una serie di attività da realizzare. Il piano costruisce la logica che collega l’analisi iniziale alle decisioni strategiche e, successivamente, alle azioni operative.

Il piano coordina le informazioni disponibili, le scelte e le attività dell’organizzazione. Chiarisce la situazione iniziale e il risultato atteso, collegando le azioni alle risorse e ai criteri di valutazione. Può essere aggiornato quando cambiano le condizioni.

Il piano può guidare l’organizzazione per alcuni mesi oppure, nelle sue linee strategiche, per un periodo più lungo. La sua durata dipende dal tipo di organizzazione, dalla stabilità del contesto e dagli obiettivi perseguiti. Un piano annuale, per esempio, può definire priorità, messaggi e attività generali; al suo interno possono trovare spazio campagne più brevi, piani editoriali mensili, eventi, iniziative pubblicitarie e attività continuative di relazione con i pubblici.

Senza questa architettura, il rischio è produrre contenuti sparsi: singoli post, video, comunicati, podcast o eventi magari ben realizzati, ma privi di una direzione comune. Il piano tiene insieme la content strategy perché stabilisce perché comunicare, con chi, su quali temi e con quali risultati attesi. La strategia dei contenuti traduce poi questa direzione in scelte editoriali, narrative e produttive.

# Le decisioni fondamentali del piano

Pianificare la comunicazione significa rispondere in modo argomentato ad alcune domande essenziali:

Che cosa comunicare, quando comunicare, chi possiede l'autorità per comunicare e con quali pubblici, interlocutori entrare in relazione e come comunicare, attraverso quali linguaggi, strumenti e canali.

La domanda "*che cosa comunicare*" riguarda la selezione dei contenuti e dei messaggi. Un'organizzazione possiede molte informazioni, ma non tutte sono ugualmente rilevanti per ogni pubblico e in ogni momento. Pianificare significa stabilire una gerarchia: quali temi sono prioritari, quali prove sostengono le affermazioni e quale immagine dell'organizzazione emerge dall'insieme dei messaggi.

"*Quando comunicare*" non significa soltanto fissare una data di pubblicazione. Occorre considerare il momento vissuto dall'organizzazione, il contesto sociale, il percorso del pubblico, le attività degli altri soggetti e le dipendenze produttive. Un contenuto può essere corretto ma risultare inefficace o inopportuno se viene diffuso nel momento sbagliato.

La domanda "*chi può comunicare*" introduce il tema della governance. Non tutte le persone che partecipano al progetto possiedono la stessa autorità. Bisogna stabilire chi propone, chi verifica, chi approva, chi pubblica e chi assume la responsabilità finale del messaggio. Questo aspetto diventa particolarmente importante in presenza di questioni legali, dati sensibili, crisi reputazionali o dichiarazioni che impegnano pubblicamente l'organizzazione.

"*Con chi comunicare*" richiede di riconoscere che l'organizzazione si rivolge a pubblici diversi: clienti e utenti, dipendenti, collaboratori, istituzioni, comunità locali, investitori, fornitori, media, associazioni e altri stakeholder. Ciascun pubblico possiede interessi, conoscenze, aspettative e capacità di influenza differenti. Il piano deve superare un elenco di destinatari generici e chiarire quale relazione intenda costruire con ognuno di essi.

Infine, "*come comunicare*" riguarda il tono di voce, il linguaggio, il formato, il canale e le modalità di relazione. Lo stesso messaggio può assumere forme differenti in un video, in un incontro pubblico, in una newsletter o in un post sui social media. La scelta considera la popolarità del mezzo, ma trova il suo criterio decisivo nella coerenza con l'obiettivo, il pubblico, il contenuto e il contesto.

### Gli elementi costitutivi

Un piano di comunicazione deve rendere espliciti almeno quattro elementi centrali:

**Obiettivi.** Indicano il cambiamento che la comunicazione dovrebbe contribuire a produrre. Possono riguardare notorietà, conoscenza, comprensione, fiducia, partecipazione, comportamento, reputazione o qualità delle relazioni. Un obiettivo non coincide con l'attività: "realizzare un video" descrive un prodotto; "aumentare la comprensione di un servizio fra gli studenti del primo anno" indica uno scopo.

**Target e stakeholder.** Identificano i pubblici rilevanti e il ruolo che ciascuno svolge rispetto al problema. Il termine target sottolinea generalmente il pubblico al quale è rivolta un'azione; il concetto di stakeholder comprende più ampiamente tutti i soggetti che possono influenzare l'organizzazione o essere influenzati dalle sue decisioni.

**Messaggi.** Esprimono ciò che l'organizzazione vuole rendere comprensibile, credibile e rilevante. Un messaggio efficace non è soltanto uno slogan: comprende un'affermazione centrale, le ragioni che la sostengono e le prove che permettono al pubblico di valutarla.

**Strumenti e canali.** Sono i mezzi attraverso i quali i messaggi diventano esperienze concrete: contenuti editoriali, media digitali, pubblicità, relazioni con la stampa, eventi, video, podcast, newsletter, incontri e numerosi altri formati. Gli strumenti vengono scelti dopo aver chiarito obiettivi, pubblici e messaggi, non prima.

A questi elementi si aggiungono tempi, risorse, budget, responsabilità, criteri di approvazione, indicatori e modalità di monitoraggio. Il piano deve rendere visibili le dipendenze fra le attività: un video non può essere distribuito prima di essere approvato; una campagna non può essere pianificata correttamente senza conoscere pubblico, obiettivo e risorse disponibili.

### Dalla content creation al piano di comunicazione

La corporate communication va oltre la pubblicità. La pubblicità rappresenta una delle sue possibili forme, generalmente caratterizzata dall'acquisto di spazi e dalla diffusione controllata di messaggi. La comunicazione corporate costruisce invece, nel tempo, identità, relazioni, fiducia e reputazione. Comprende campagne, relazioni con stakeholder e media, contenuti editoriali, eventi, comunicazione interna, iniziative culturali e territoriali, sponsorizzazioni e attività negli ambienti digitali.

In questo sistema, la content creation non coincide con la semplice produzione di materiali. Un contenuto nasce dall'incontro fra una scelta editoriale, una forma espressiva, un pubblico, un obiettivo, un canale e un contesto.

### Formula didattica

**Contenuto = scelta editoriale + forma espressiva + pubblico + obiettivo + canale + contesto**

Un video può essere tecnicamente eccellente e tuttavia poco utile se non risponde a un bisogno o a un obiettivo. Il piano permette di valutarne il contributo insieme a quello degli altri contenuti, oltre alla qualità formale del singolo prodotto.

# Le principali articolazioni del piano

Il piano di comunicazione può comprendere attività differenti, coordinate dalla medesima direzione strategica.

**Piano editoriale**

Il piano editoriale definisce temi, pubblici, rubriche, formati e canali, chiarendo il valore dei contenuti e la frequenza sostenibile. Il calendario ne organizza la pubblicazione nel tempo, con date e responsabilità.

**Campagne di comunicazione**

Le campagne sono insiemi coordinati di azioni, concentrati in un determinato periodo e orientati verso obiettivi specifici. Possono servire, per esempio, a presentare un progetto, modificare una percezione, promuovere un comportamento, sostenere il lancio di un servizio o favorire la partecipazione a un'iniziativa.

**PR e media relations**

Le pubbliche relazioni costruiscono rapporti con stakeholder, media e altri interlocutori. Le media relations si concentrano su giornalisti e redazioni. Il lavoro comprende informazioni pertinenti, disponibilità delle fonti e continuità dei contatti, oltre all'invio di comunicati.

**Digital e social media**

La gestione digitale comprende siti, newsletter, social e comunità online. Alla pubblicazione si affiancano ascolto, risposta e moderazione. Formati e contenuti devono adattarsi alle caratteristiche delle piattaforme.

**Advertising e promozione**

L'advertising acquista visibilità attraverso annunci, affissioni, spot e altri spazi tradizionali o digitali. La pianificazione definisce pubblico, copertura, frequenza e investimento. L'esposizione al messaggio non garantisce però interesse, comprensione o consenso.

**Eventi e attivazioni**

Gli eventi e le attivazioni creano occasioni di esperienza e partecipazione diretta, in presenza, online o in forma ibrida. Conferenze, festival, presentazioni, workshop, visite, mostre e iniziative sul territorio permettono alle persone di incontrare concretamente l'organizzazione. Per essere efficaci devono essere concepiti come parti del piano e non come episodi autonomi.

**Monitoraggio e analisi**

Il monitoraggio raccoglie dati e segnali utili a comprendere ciò che sta accadendo. L'analisi interpreta questi elementi in relazione agli obiettivi e sostiene le decisioni successive. KPI, risultati

quantitativi, commenti, feedback, osservazioni e sentiment permettono di verificare il piano e di migliorarlo nel tempo.

Una campagna può collegare pubblicità, contenuti editoriali, stampa, eventi e social. Il piano ne coordina il contributo alla stessa direzione, rispettando la funzione di ciascun mezzo.

## Le tre macrofasi: analisi, strategia e operatività

La logica generale del piano comprende tre macrofasi.

**Analisi: comprendere prima di decidere**

L'analisi studia il contesto, l'organizzazione, i concorrenti, gli stakeholder e i bisogni dei pubblici. Serve a distinguere le impressioni dalle evidenze e a individuare problemi, opportunità e vincoli. Nessun contenuto efficace può nascere da un'analisi assente o puramente formale, perché la qualità della soluzione dipende dalla qualità della comprensione iniziale.

**Strategia: scegliere una direzione**

La strategia definisce obiettivi, pubblici prioritari, posizionamento, messaggi e criteri che orienteranno le decisioni. Strategia significa anche rinuncia: scegliere una direzione implica stabilire che cosa non rappresenta una priorità, quali pubblici non verranno raggiunti nello stesso modo e quali messaggi non devono sovrapporsi a quello principale.

**Operatività: trasformare le scelte in azioni**

L'operatività traduce analisi e strategia in attività concrete. Comprende contenuti, strumenti, canali, calendario, budget, responsabilità, fornitori e procedure di approvazione. Non è una fase puramente esecutiva: richiede capacità progettuale, coordinamento e adattamento. Tuttavia, senza una strategia condivisa, l'operatività rischia di trasformarsi in una successione di richieste urgenti e scollegate.

La relazione può essere sintetizzata così:

**Analisi: che cosa sta accadendo e perché?**
**Strategia: quale direzione può produrre il cambiamento desiderato?**
**Operatività: quali attività servono, con quali risorse e tempi?**

Le otto fasi del laboratorio approfondiscono questa progressione articolandola in Analisi, Obiettivi, Target, Strategia, Contenuti, Media, Gestione e Risultati.



## Il brief: il punto di ingresso

Il brief presenta il problema, i risultati attesi e le condizioni dell'incarico. Comprende pubblici, vincoli, risorse, tempi e approvazioni. Deve fornire informazioni sufficienti per avviare il lavoro, lasciando aperta la ricerca della soluzione.

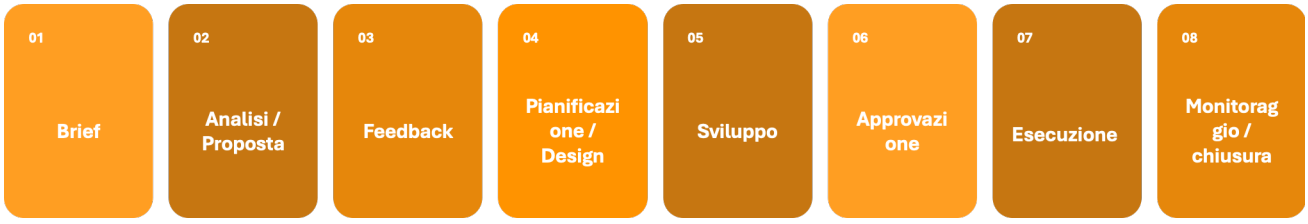
Se il brief chiede già "un video" o "una campagna TikTok", il gruppo deve verificare se il formato indicato costituisca un vincolo reale oppure un'ipotesi da discutere. Il progettista deve tornare al problema: perché proprio un video? Per quale pubblico? Per ottenere quale risultato? Attraverso quali modalità di distribuzione? Con quali risorse?

Il brief è un accordo iniziale che può richiedere chiarimenti. Le domande al committente servono a comprendere il problema e a verificare le condizioni prima di formulare la proposta.

## Il ciclo di vita del piano

Il ciclo di vita di un progetto di comunicazione comprende generalmente:

**Brief → Analisi → Proposta → Feedback → Pianificazione → Design → Sviluppo → Approvazione → Esecuzione → Monitoraggio → Chiusura e apprendimento**



La sequenza può cambiare in base al progetto, e alcune fasi possono sovrapporsi. Rimane però essenziale non iniziare la produzione prima di aver chiarito obiettivi, vincoli, responsabilità e procedure di approvazione.

Il percorso deve essere documentato. Il gruppo rende espliciti criteri, fonti e ipotesi, li discute e li corregge alla luce dei feedback e delle evidenze. In questo modo l'elaborato mostra il risultato finale e ricostruisce il ragionamento che ha condotto dalla domanda iniziale alla soluzione scelta.

Un'università potrebbe chiedere una campagna Instagram per promuovere l'orientamento. Prima di accettare il formato, occorre capire quali studenti conoscono il servizio, perché altri non lo usano e quale risultato misurare. La ricerca potrebbe mostrare che Instagram crea attenzione ma richiede il sostegno di incontri e pagine informative. Il caso chiarisce perché il brief debba distinguere il problema dalle soluzioni già ipotizzate.

# Le parti coinvolte

La realizzazione del piano richiede il contributo di soggetti diversi. La configurazione cambia in base alle dimensioni e alla natura del progetto: nelle organizzazioni più piccole una persona può ricoprire più ruoli; nei progetti complessi le responsabilità vengono distribuite fra strutture interne, agenzie e fornitori.

### Il cliente o committente

Il cliente definisce il problema organizzativo, mette a disposizione informazioni e risorse, partecipa alle decisioni e approva gli snodi principali. La sua responsabilità non consiste soltanto nel giudicare il prodotto finale: deve contribuire alla qualità del processo, fornendo indicazioni chiare, accesso alle fonti e feedback tempestivi.

### L'agenzia creativa

L'agenzia creativa interpreta il brief e sviluppa il concept della campagna. Può occuparsi di direzione creativa, design visivo, copywriting, contenuti principali, adattamenti e attivazione dei fornitori necessari alla produzione. Il suo compito consiste nel tradurre la strategia in un sistema espressivo riconoscibile, coerente e applicabile ai diversi formati; la qualità estetica rappresenta una parte di questo lavoro.

### Il centro media

Il centro media seleziona i mezzi coerenti con obiettivi e pubblici, pianifica gli investimenti e acquista gli spazi. Collabora con cliente e agenzia creativa, verificando costi e distribuzione. Contenuto e pianificazione devono sostenersi a vicenda.

### Il project manager

Il project manager governa i flussi di lavoro. Coordina persone, attività, scadenze, dipendenze, approvazioni e scambi informativi. Non sostituisce le competenze specialistiche e non decide necessariamente ogni contenuto; crea però le condizioni affinché le decisioni vengano prese al momento giusto e il progetto possa avanzare senza perdere coerenza.

**I fornitori e gli specialisti**

Case di produzione, videomaker, fotografi, sviluppatori, tecnici, autori, illustratori, organizzatori di eventi e altri professionisti trasformano il progetto in prodotti ed esperienze concrete. Devono ricevere indicazioni adeguate e conoscere le caratteristiche tecniche della consegna, l'obiettivo e il ruolo del loro contributo nel piano.

La collaborazione non deve essere confusa con l'assenza di responsabilità. Per evitare ritardi, rilavorazioni e colli di bottiglia è necessario stabilire:

- chi propone
- chi fornisce informazioni
- chi verifica
- chi approva
- chi produce
- chi pubblica
- chi monitora.
- chi risponde dei risultati.

Al calendario delle attività è quindi utile affiancare una matrice delle responsabilità e un calendario delle decisioni. Non basta sapere quando un contenuto dovrebbe essere pubblicato: bisogna conoscere quando devono essere approvati il concept, il testo, gli aspetti legali, il budget e la versione definitiva.

Le responsabilità diventano decisive quando le valutazioni divergono. L'agenzia potrebbe proporre un messaggio efficace che l'ufficio legale considera poco dimostrabile. Il project manager organizza il confronto, l'agenzia rivede la formulazione e il cliente decide secondo le responsabilità concordate. Prevedere questo controllo evita di affrontare il problema alla vigilia della pubblicazione.

# Un processo circolare orientato all'apprendimento

Le fasi del piano vengono rappresentate in sequenza per renderle comprensibili, ma nella pratica dialogano e si correggono reciprocamente. Una nuova informazione sul target può modificare il messaggio; un limite di budget può richiedere una diversa combinazione di canali; i primi risultati possono suggerire una revisione del contenuto o della strategia.

Il piano, quindi, non si conclude nel momento della pubblicazione. Per mantenerlo vivo, il team prevede checkpoint nei quali confronta ipotesi, evidenze, risultati e scostamenti. In questi momenti decide se proseguire, ottimizzare un'attività oppure modificare la direzione.

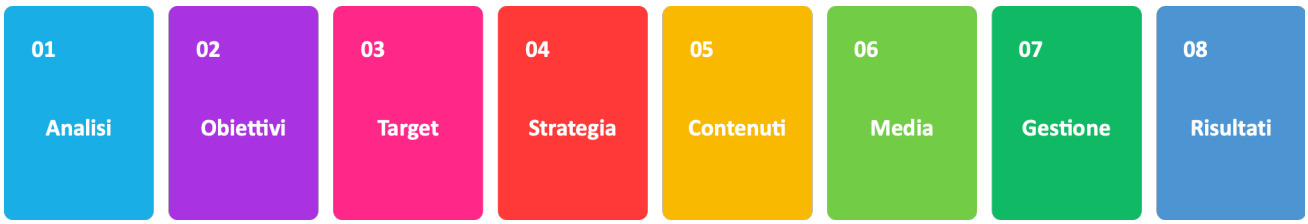
È importante distinguere fra ottimizzazione tattica e revisione strategica. Cambiare il titolo di un annuncio, l'orario di pubblicazione o la distribuzione del budget può rappresentare un'ottimizzazione tattica. Rivedere il pubblico prioritario, il posizionamento o la promessa significa invece intervenire sulla strategia.

Durante una campagna, per esempio, il team può osservare una crescita delle visualizzazioni insieme a numerosi commenti che rivelano incomprensione e scarsa fiducia. In una situazione simile non basta pubblicare un nuovo post: occorre raccogliere informazioni che permettano di capire se il problema riguardi il linguaggio utilizzato, la credibilità delle prove, la conoscenza del pubblico o la promessa centrale. Solo a quel punto è possibile stabilire se sia sufficiente un'ottimizzazione tattica o se serva una revisione della strategia, motivando la scelta attraverso evidenze verificabili.

## In sintesi

Il piano di comunicazione è l'architettura che tiene insieme obiettivi, pubblici, messaggi, contenuti, strumenti, tempi, risorse, responsabilità e risultati. Non è un documento statico né una semplice lista di attività. È uno strumento di coordinamento e apprendimento che permette all'organizzazione di agire con coerenza, verificare ciò che accade e adattare le proprie decisioni senza perdere la direzione.

## Le otto fasi del piano di comunicazione




### Un modello per passare dalla comprensione all'azione

Progettare la comunicazione significa compiere una serie di scelte collegate. Prima di produrre un contenuto occorre comprendere la situazione nella quale l'organizzazione opera, stabilire quale cambiamento si vuole ottenere, individuare i pubblici rilevanti e scegliere una direzione strategica. Soltanto dopo questi passaggi è possibile decidere quali contenuti realizzare, attraverso quali media distribuirli, come organizzare il lavoro e con quali criteri valutarne i risultati.

Il modello adottato nel laboratorio organizza questo percorso in otto fasi:

**Analisi → Obiettivi → Target → Strategia → Contenuti → Media → Gestione → Risultati**

Queste fasi costituiscono l'architettura del piano di comunicazione e, nello stesso tempo, la struttura didattica del corso. Ciascuna affronta una domanda fondamentale e produce informazioni necessarie alle fasi successive.

Il modello non deve però essere interpretato come una procedura rigida, nella quale ogni fase viene completata definitivamente prima di passare alla seguente. Nella pratica professionale il processo è iterativo: le decisioni dialogano fra loro e possono essere riviste quando emergono nuove informazioni. Un'analisi più accurata può suggerire di modificare gli obiettivi; la conoscenza del target può mettere in discussione il messaggio; un limite di budget può richiedere un diverso sistema di contenuti e media; i risultati possono portare a riconsiderare alcune delle ipotesi iniziali.

La rappresentazione in sequenza mantiene comunque una funzione importante. Aiuta a rispettare un ordine logico e impedisce di iniziare dalla produzione prima di avere compreso il problema. Nella comunicazione è infatti frequente partire immediatamente da una soluzione visibile — "realizziamo un video", "apriamo un profilo social", "organizziamo un evento" — senza aver chiarito quale obiettivo debba servire, a quale pubblico debba rivolgersi e quale idea strategica debba esprimere. Le otto fasi permettono di riportare ogni scelta operativa alle ragioni che la giustificano.

## 1. Analisi — Comprendere la situazione di partenza

L'analisi studia l'organizzazione e il contesto nel quale essa comunica. Considera scenario, tendenze, concorrenti, stakeholder, identità, reputazione, risorse, punti di forza e criticità. Raccoglie dati, fonti e segnali e cerca di trasformarli in una comprensione utile alle decisioni.

La domanda fondamentale è:

**Che cosa sta accadendo, e perché è rilevante per la comunicazione?**

L'analisi serve a individuare problemi, opportunità, vincoli e tensioni attraverso una raccolta selettiva delle informazioni. Il suo risultato dovrebbe consentire al gruppo di formulare una diagnosi: una spiegazione argomentata della situazione dalla quale partire.

## 2. Obiettivi — Definire il cambiamento desiderato

Gli obiettivi indicano ciò che la comunicazione dovrebbe contribuire a modificare. Possono riguardare la notorietà, la conoscenza, la comprensione, la fiducia, la reputazione, la partecipazione o un comportamento.

La domanda fondamentale è:

**Quale cambiamento deve favorire la comunicazione?**

Definire un obiettivo significa passare da un'intenzione generica a un risultato osservabile. "Comunicare meglio" non indica ancora una direzione sufficientemente precisa. Occorre chiarire che cosa dovrebbe cambiare, presso quale pubblico, entro quale periodo e attraverso quali indicatori potremo osservare il cambiamento.

## 3. Target — Conoscere i pubblici

La fase Target identifica i pubblici rilevanti e cerca di comprenderne bisogni, aspettative, conoscenze, comportamenti e ostacoli. Nella corporate communication, l'attenzione si estende dai potenziali clienti all'insieme degli stakeholder con i quali l'organizzazione costruisce relazioni: dipendenti, istituzioni, comunità, partner, media, associazioni, investitori, utenti e altri soggetti.

La domanda fondamentale è:

**Con quali pubblici costruire la comunicazione e perché è rilevante per loro?**

Un pubblico non è un semplice destinatario passivo. Interpreta, commenta, condivide, rifiuta o rielabora i messaggi. Conoscerlo significa quindi comprenderne l'identità, la relazione con l'organizzazione e le condizioni che possono favorire attenzione, fiducia e partecipazione.

## 4. Strategia — Scegliere una direzione

La strategia collega ciò che è emerso dall'analisi agli obiettivi e ai pubblici. Definisce il posizionamento, la promessa, i messaggi centrali, le ragioni per credervi e i criteri che guideranno le decisioni successive.

La domanda fondamentale è:

**Quale idea deve orientare la comunicazione e distinguerla dalle alternative possibili?**

La strategia non è un elenco di attività e non coincide con un'intuizione creativa. È una scelta argomentata. Stabilisce su quale idea concentrare la comunicazione, quale valore rendere riconoscibile e quale relazione costruire con il pubblico. Ogni scelta strategica comporta anche una rinuncia: non tutto può avere la stessa priorità e non tutti i messaggi possono occupare il centro della campagna.

## 5. Contenuti — Dare forma alla strategia

I contenuti trasformano la strategia in esperienze testuali, visive, sonore, audiovisive ed esperienziali. Comprendono testi, immagini, video, podcast, articoli, newsletter, eventi, contenuti social e numerosi altri prodotti e formati.

La domanda fondamentale è:

**Che cosa raccontare, mostrare o far vivere al pubblico?**

Il contenuto non nasce dalla creatività isolata. Deve essere coerente con l'identità dell'organizzazione, comprensibile per il pubblico e funzionale all'obiettivo. La scelta del linguaggio, del tono di voce, della struttura narrativa e del formato rende concreta la direzione strategica.

## 6. Media — Costruire il sistema dei punti di contatto

La fase Media stabilisce attraverso quali canali e punti di contatto i contenuti raggiungeranno i pubblici. Considera media proprietari, spazi a pagamento, visibilità ottenuta attraverso relazioni e condivisioni, piattaforme digitali, mezzi tradizionali ed esperienze in presenza. La domanda fondamentale è:

**Dove, quando e attraverso quali modalità incontreremo il pubblico?**

La scelta dei media non dovrebbe dipendere soltanto dalla loro popolarità. Ogni canale possiede linguaggi, tempi, possibilità e limiti specifici. Occorre valutare dove sia presente il pubblico, quale esperienza consenta il mezzo e quale ruolo svolga ciascun canale all'interno dell'intero percorso di comunicazione.

## 7. Gestione — Trasformare il progetto in lavoro organizzato

La Gestione traduce il piano in responsabilità, attività, tempi, risorse e procedure. Comprende budget, calendario, flussi di lavoro, team, fornitori, approvazioni, controllo della qualità e gestione dei rischi. La domanda fondamentale è:

**Chi deve fare che cosa, entro quando, con quali risorse e secondo quali responsabilità?**

Anche una strategia valida può fallire se il progetto non viene organizzato correttamente. La gestione rende visibili le dipendenze fra le attività, stabilisce chi propone, chi verifica e chi approva e permette di affrontare ritardi e imprevisti senza perdere il controllo del progetto.

In questa fase trova posto anche il ciclo operativo:

**Brief → Proposta → Feedback → Pianificazione → Design → Sviluppo → Approvazione → Esecuzione → Chiusura**

Questa sequenza descrive l'organizzazione concreta e il completamento del progetto; le otto fasi mantengono la loro funzione metodologica.

## 8. Risultati — Valutare e apprendere

La fase Risultati confronta ciò che è accaduto con gli obiettivi iniziali. Raccoglie dati quantitativi e qualitativi, interpreta i KPI, osserva le reazioni dei pubblici e individua ciò che ha funzionato, ciò che non ha funzionato e ciò che può essere migliorato.

La domanda fondamentale è:

**Che cosa è cambiato, come verificarlo e quali indicazioni ricavarne?**

Misurare non significa soltanto contare visualizzazioni, clic o partecipanti. Significa comprendere se la comunicazione abbia prodotto effetti significativi e quale relazione esista fra attività svolte e risultati osservati. I risultati alimentano una nuova analisi e permettono al ciclo progettuale di ricominciare con conoscenze più solide.

**Un percorso lineare nella rappresentazione, circolare nella pratica**

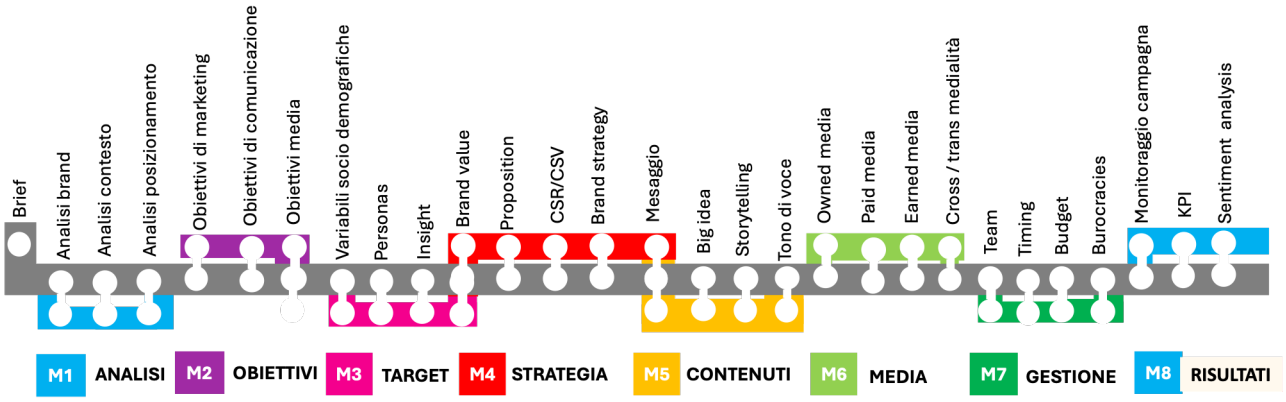
Le otto fasi possono essere lette come una successione di domande:

1. **Analisi:** che cosa sta accadendo?
2. Obiettivi: quale cambiamento ottenere?
3. Target: con quali pubblici costruire una relazione?
4. **Strategia:** quale direzione scegliamo?

5. **Contenuti:** che cosa racconteremo o faremo vivere?
6. **Media:** dove e come incontreremo il pubblico?
7. **Gestione:** come organizzeremo persone, tempi e risorse?
8. Risultati: che cosa è accaduto e quali indicazioni ricavarne?

La sequenza aiuta a progettare; la circolarità aiuta a migliorare. I risultati concludono il piano e, nello stesso tempo, forniscono nuove informazioni per l'analisi successiva.

**Analisi → Obiettivi → Target → Strategia → Contenuti → Media → Gestione → Risultati → nuova Analisi**




Il piano di comunicazione è dunque un sistema di decisioni e di apprendimento. La sua qualità dipende soprattutto dalla coerenza dei collegamenti, più che dalla quantità di attività previste: gli obiettivi devono derivare dall'analisi; la strategia deve rispondere agli obiettivi e ai pubblici; contenuti e media devono rendere concreta la strategia; la gestione deve renderla realizzabile; i risultati devono permettere di valutarla e migliorarla.

# 1. ANALISI



## Comprendere prima di comunicare

L'Analisi è la prima fase del piano di comunicazione perché precede e orienta tutte le decisioni successive. Prima di stabilire obiettivi, scegliere pubblici, formulare una strategia o produrre contenuti, è necessario comprendere la situazione nella quale l'organizzazione si trova: che cosa sta accadendo nel contesto, quale identità e reputazione possiede il brand, come si comportano i concorrenti, che cosa pensano e sperimentano i pubblici e quali problemi richiedono una risposta.

Analizzare non significa raccogliere indiscriminatamente tutte le informazioni disponibili. In un progetto reale, i dati possono essere numerosi, incompleti, contraddittori oppure difficili da confrontare. Il compito del professionista consiste nel selezionare le evidenze pertinenti, verificarne l'affidabilità, metterle in relazione e interpretarle rispetto alle decisioni che il piano dovrà rendere possibili.

Prima di raccogliere dati, la ricerca deve chiarire:

**che cosa occorre conoscere per comprendere il problema e prendere una decisione migliore?**

L'Analisi procede attraverso un percorso ordinato:

**ascolto strategico → dati e informazioni → interpretazione e insight → business intelligence → analisi del contesto → analisi del brand → analisi della concorrenza → SWOT e posizionamento → diagnosi**

La sequenza impedisce di passare direttamente dalla raccolta dei materiali alla soluzione creativa. Ogni passaggio risponde a una domanda differente. L'ascolto permette di raccogliere punti di vista; i dati descrivono fenomeni osservabili; l'interpretazione cerca relazioni e spiegazioni; la business intelligence organizza le informazioni a sostegno delle decisioni; le analisi di contesto, brand e concorrenza ricostruiscono la situazione complessiva; la diagnosi individua infine il problema prioritario.

Questi passaggi non sono completamente separati. Una nuova informazione sul contesto può richiedere di approfondire l'ascolto; il confronto con un concorrente può far emergere una caratteristica del brand precedentemente trascurata; un'ipotesi interpretativa può rendere necessaria una nuova ricerca. L'Analisi procede quindi per successive approssimazioni: raccoglie, confronta, interpreta e verifica.

Il risultato della ricerca è una diagnosi argomentata, utile a riconoscere il problema o l'opportunità da affrontare.

La sintesi distingue le evidenze dalle interpretazioni e segnala quali informazioni mancano ancora.

Una buona Analisi restringe progressivamente il campo. Parte da una realtà complessa e conduce a una domanda strategica sufficientemente chiara da orientare obiettivi, target e scelte successive.

## 1.1. L'ascolto strategico

Prima di progettare occorre comprendere il contesto, il brand, i concorrenti e i pubblici. Questa comprensione non può derivare soltanto dal punto di vista interno dell'organizzazione. Ciò che un'impresa o un'istituzione pensa di comunicare, infatti, non coincide necessariamente con ciò che i suoi interlocutori comprendono e sperimentano.

L'ascolto strategico è un'attività di ricerca progettata per raccogliere e mettere in relazione prospettive differenti. Non consiste semplicemente nel "sentire che cosa pensa la gente" o nel registrare una serie di opinioni. Richiede di stabilire:

Quali soggetti ascoltare, quali domande porre, quali comportamenti e tracce osservare, quali fonti consultare e con quali criteri confrontare e interpretare le evidenze.

Nella corporate communication l'ascolto assume una funzione particolarmente importante, perché permette di confrontare tre dimensioni:

**ciò che l'organizzazione dichiara → ciò che concretamente fa → ciò che gli stakeholder sperimentano e raccontano**

Se queste dimensioni sono coerenti, la comunicazione può contribuire a rafforzare credibilità e fiducia. Se invece emergono distanze significative, il problema non può essere risolto soltanto attraverso un nuovo messaggio. Potrebbe essere necessario intervenire anche sui comportamenti, sui servizi o sulla qualità dell'esperienza offerta.

Le fonti utilizzabili sono numerose. Interviste, focus group e questionari raccolgono dichiarazioni e percezioni; l'osservazione permette di studiare comportamenti e situazioni; i dati di vendita o di servizio descrivono determinate azioni; la rassegna stampa mostra come l'organizzazione viene

rappresentata dai media; le recensioni e le conversazioni digitali rendono visibili domande, apprezzamenti, critiche e conflitti.

Nessuna fonte, considerata isolatamente, rappresenta automaticamente la realtà. Le persone possono dichiarare intenzioni diverse dai loro comportamenti; le conversazioni sui social media possono essere molto visibili ma poco rappresentative; un dato quantitativo può indicare che cosa accade senza spiegarne le ragioni. Per questo è utile ricorrere alla **triangolazione**, cioè al confronto fra fonti, metodi e punti di vista differenti.

L'ascolto strategico può essere organizzato in quattro passaggi:

Formulare una domanda conoscitiva, raccogliere evidenze pertinenti e confrontare segnali convergenti, discordanti e tradurre ciò che emerge in un'implicazione per il piano.

Un museo può registrare molti ingressi e ricevere, nello stesso tempo, richieste di chiarimento e recensioni che segnalano difficoltà nel comprendere l'offerta. L'affluenza descrive un risultato; gli altri riscontri indicano un possibile problema di orientamento da approfondire.

Prima di concludere occorrerà verificare dove si manifesti la difficoltà: nel sito, nella biglietteria, nella segnaletica, nella descrizione delle collezioni o nel percorso di visita. La decisione potrà consistere nel rendere più leggibile l'esperienza prima, durante e dopo la visita, superando la generica indicazione di «comunicare di più».

## 1.2 Dati, informazioni e insight

Dato, informazione e insight non sono sinonimi. Rappresentano livelli differenti del percorso attraverso il quale un'osservazione diventa utile alla decisione.

Un **dato** è una registrazione elementare di un fenomeno. Può essere un numero, una risposta, un comportamento osservato o una traccia digitale. L'affermazione «il 62% degli utenti abbandona la procedura» descrive un fenomeno misurato, ma non permette ancora di comprenderlo.

Il dato diventa informazione quando viene collocato nel suo contesto. Se gli abbandoni di un'iscrizione aumentano da smartphone e si concentrano in un modulo molto lungo, diventa possibile capire dove si manifesta il problema e in quali condizioni.

L'**insight** compie un passaggio ulteriore. Propone una spiegazione significativa del comportamento osservato e indica una possibile conseguenza per il progetto. Potremmo formulare questa ipotesi: gli utenti iniziano la procedura perché sono interessati, ma la interrompono quando percepiscono che richiederà troppo tempo o quando non comprendono perché vengano richieste determinate informazioni.

Questa spiegazione non deriva automaticamente dal dato. È un'interpretazione plausibile, che deve essere sostenuta e verificata attraverso ulteriori evidenze: test con gli utenti, osservazione del percorso, interviste, confronto fra versioni del modulo o analisi delle richieste di assistenza. Se l'ipotesi viene confermata, l'implicazione operativa potrebbe essere semplificare la procedura, indicarne preventivamente la durata e spiegare la funzione dei dati richiesti.

Il percorso può quindi essere sintetizzato così:

Dato: che cosa è accaduto?
Informazione: dove, quando e in quali condizioni?
Insight: quale spiegazione può dare significato al fenomeno?
Implicazione: quale decisione valutare sulla base di questa interpretazione?

Un insight professionale dovrebbe possedere almeno tre caratteristiche:

- **rilevanza**, perché riguarda un problema importante per il pubblico e per l'organizzazione;
- **non ovvietà**, perché rende visibile qualcosa che la semplice descrizione non mostrava;
- **azionabilità**, perché suggerisce una direzione che il progetto può concretamente esplorare.

L'insight non è uno slogan, un'intuizione brillante o una verità universale sulla psicologia delle persone. È un'ipotesi interpretativa fondata su evidenze, formulata in modo da poter essere discussa, verificata e tradotta in una scelta.

Per rendere trasparente il ragionamento è utile distinguere quattro colonne:




Questa separazione impedisce di presentare un'impressione come un fatto. Permette inoltre di correggere un'interpretazione senza perdere i dati e le informazioni già raccolti.

## 1.3 Business intelligence e data room di progetto

La raccolta di dati non garantisce automaticamente una migliore comprensione. Le informazioni possono essere conservate in sistemi differenti, utilizzare definizioni non compatibili oppure essere accessibili soltanto ad alcune parti dell'organizzazione. La business intelligence affronta questo problema trasformando flussi informativi dispersi in conoscenza utilizzabile per le decisioni.

L'espressione **business intelligence** indica l'insieme di processi, competenze e strumenti attraverso i quali i dati vengono raccolti, verificati, integrati, analizzati e messi a disposizione delle persone che devono decidere. Uno dei primi impieghi sistematici dell'espressione viene ricondotto a Hans Peter Luhn, che nel 1958 descrisse un sistema capace di distribuire informazioni pertinenti ai soggetti interessati. Con lo sviluppo delle tecnologie digitali, la business intelligence si è progressivamente associata a database, sistemi informativi, software di analisi e dashboard.

La dashboard, tuttavia, è soltanto la parte visibile del processo. Prima di rappresentare i numeri occorre stabilire: quali dati siano rilevanti, da quali fonti provengano, come siano stati raccolti,

quale significato abbiano gli indicatori, con quale frequenza vengano aggiornati e chi possa accedervi e quali limiti di qualità, privacy e comparabilità presentino.

Nel piano di comunicazione, la business intelligence può integrare dati commerciali, reputazionali, editoriali e di servizio. Può mettere in relazione vendite, accessi al sito, richieste di assistenza, copertura mediatica, sentiment, partecipazione agli eventi e performance dei contenuti. Il suo scopo è costruire una base informativa condivisa che permetta di riconoscere problemi, opportunità e segnali di cambiamento, evitando di ridurre il processo alla produzione di un numero crescente di dati. Una data room di progetto è uno spazio digitale condiviso che raccoglie fonti, ricerche, dati e versioni dei documenti. Nel linguaggio aziendale il termine indica spesso un ambiente sicuro per materiali riservati, per esempio nelle verifiche finanziarie. Qui viene usato per descrivere un archivio ordinato e controllato delle informazioni di comunicazione. Una data room efficace non è una cartella nella quale vengono accumulati file senza ordine. Deve chiarire almeno:

- la provenienza di ogni fonte
- la data di raccolta e di aggiornamento
- il responsabile dell'informazione
- le definizioni utilizzate
- le condizioni di accesso
- gli eventuali limiti di utilizzo.
- la versione corrente dei documenti.

Le definizioni condivise sono particolarmente importanti. Espressioni come «cliente attivo», «lead qualificato», «copertura», «interazione» o «sentiment positivo» possono assumere significati differenti nei diversi reparti. Se queste definizioni non vengono esplicitate, due team possono confrontare numeri apparentemente simili che descrivono fenomeni diversi.

La domanda decisiva non è dunque «quanti dati possediamo?», ma:

**quale decisione devono sostenere, per chi, con quale livello di affidabilità e con quali limiti?**

La business intelligence diventa utile alla comunicazione quando permette di collegare dati diversi a una domanda concreta. Può aiutare a intercettare segnali di crisi, riconoscere temi distintivi, migliorare un servizio, comprendere un percorso degli utenti o valutare se la rappresentazione del brand corrisponda all'esperienza offerta.

**Dalla raccolta alla diagnosi**

Ascolto, dati e business intelligence non rappresentano ancora la conclusione dell'Analisi. Costituiscono la base informativa sulla quale sviluppare tre letture complementari:

1. **l'analisi del contesto**, che esamina scenario, tendenze, attori e cambiamenti esterni;
2. **l'analisi del brand**, che studia identità, comportamenti, risorse, percezioni e reputazione dell'organizzazione;
3. **l'analisi della concorrenza**, che osserva alternative, convenzioni della categoria e posizionamenti occupati.

Queste tre prospettive verranno infine messe in relazione attraverso strumenti di sintesi, come la SWOT e le mappe di posizionamento. L'obiettivo non è descrivere separatamente tre realtà, ma comprendere come interagiscono:

**che cosa sta cambiando nel contesto, che cosa può credibilmente offrire il brand e quali alternative sono già presenti nella mente dei pubblici?**

Da questa relazione emerge la diagnosi: una formulazione chiara e sostenuta da evidenze del problema o dell'opportunità che il piano di comunicazione dovrà affrontare.

L'Analisi procede attraverso un percorso ordinato: ascolto strategico → dati e insight → business intelligence → ricerca sul contesto → brand e competitor → SWOT e posizionamento → diagnosi. La sequenza impedisce di saltare dalla raccolta dei materiali a una soluzione creativa. Ogni strumento risponde a una domanda diversa e acquista valore soltanto quando contribuisce a formulare il problema prioritario.

L'analisi non cerca una quantità massima di informazioni. Cerca evidenze sufficienti per distinguere il problema prioritario, le sue cause plausibili e ciò che resta da verificare. Il suo output consiste in una diagnosi argomentata e in una domanda strategica capace di orientare le fasi successive, oltre la semplice raccolta di report.

## 1.4 Analisi del contesto

### Comprendere l'ambiente nel quale l'organizzazione comunica

Nessuna organizzazione comunica nel vuoto. Imprese, istituzioni e associazioni operano all'interno di un ambiente economico, sociale, culturale, tecnologico, politico e normativo che condiziona il loro comportamento e il modo in cui vengono percepite. Cambiamenti apparentemente lontani dalla comunicazione possono modificare le aspettative dei pubblici, rendere un messaggio più o meno credibile, favorire nuovi canali oppure trasformare un tema secondario in una questione prioritaria.

L'analisi del contesto studia questo ambiente con l'obiettivo di riconoscere i fattori esterni che possono influenzare l'organizzazione e le sue relazioni. Seleziona i fenomeni rilevanti rispetto al problema affrontato dal piano, evitando una descrizione indiscriminata di tutto ciò che accade nel mondo.

**La domanda fondamentale è quali cambiamenti esterni possano influire sul significato e sull'efficacia della comunicazione.**

Un'analisi del contesto efficace deve stabilire innanzitutto il proprio perimetro. Un progetto locale può essere influenzato da dinamiche nazionali o internazionali; una campagna destinata a durare poche settimane può dipendere da trasformazioni avviate molti anni prima. È quindi necessario precisare:

Il settore o l'ambito di attività, il territorio considerato, i pubblici interessati, il periodo osservato e l'orizzonte temporale delle decisioni e il problema al quale l'analisi deve contribuire a rispondere.

Senza questo perimetro, la ricerca rischia di trasformarsi in una raccolta potenzialmente infinita di informazioni. Con un campo ben definito, invece, diventa possibile distinguere i segnali importanti dal rumore e collegare ciò che emerge alle decisioni del piano.

L'analisi del contesto utilizza fonti, metodi e strumenti differenti. La desk research ricostruisce ciò che è già conosciuto; la field research produce evidenze nuove; il social listening osserva le conversazioni negli ambienti digitali; la PESTEL ordina i principali fattori del macroambiente. Nessuno di questi strumenti, isolatamente, restituisce una rappresentazione completa. Il loro valore deriva dalla capacità di metterli in relazione.

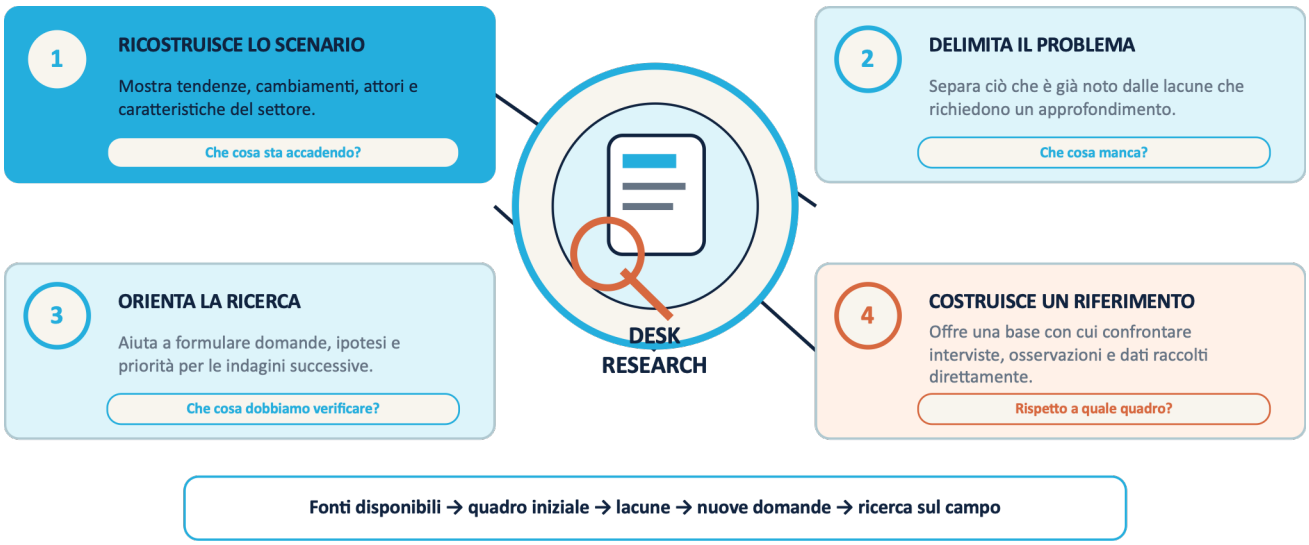
### 1.4.1 Desk research: partire da ciò che è già disponibile

La **desk research**, o ricerca a tavolino, consiste nella raccolta e nell'analisi di dati, documenti e conoscenze già esistenti. Viene generalmente svolta prima della ricerca diretta perché permette di ricostruire ciò che è già noto, delimitare il problema e formulare domande più precise.

Le fonti utilizzabili possono comprendere: statistiche ufficiali, studi scientifici, rapporti di settore, bilanci e documenti societari, atti normativi e documenti istituzionali, archivi storici, articoli e rassegne stampa, siti e pubblicazioni delle organizzazioni, database pubblici o commerciali, ricerche di mercato e dati amministrativi e gestionali interni e recensioni e contenuti pubblicati online.

La desk research non deve essere confusa con una ricerca generica sul web. Un motore di ricerca può aiutare a individuare i materiali, ma il lavoro professionale comincia quando le fonti vengono selezionate, verificate, confrontate e organizzate rispetto a una domanda.

Per una campagna destinata ad avvicinare i giovani a un'istituzione culturale, la ricerca può partire da dati sulle presenze, consumi culturali, uso dei media e documenti interni. Queste fonti permettono di formulare domande più precise per le interviste, senza anticiparne le risposte. La desk research svolge quattro funzioni:



Una fonte può essere attendibile ma poco adatta al progetto. Potrebbe riguardare un altro territorio, usare un campione diverso dal pubblico scelto o misurare il fenomeno con definizioni non confrontabili. La sua utilità va quindi valutata rispetto alla domanda di ricerca.

### 1.4.2 Valutare la qualità delle fonti

La valutazione considera chi ha prodotto la fonte e con quale scopo, quando, con quale metodo e su quale campione. Occorre inoltre verificare se i dati sono pertinenti, confrontabili e rintracciabili. L'autorevolezza della pubblicazione è importante, ma non sostituisce questi controlli.

Il gruppo registra per ogni fonte autore, data, metodo, popolazione osservata, definizioni utilizzate e limiti dichiarati. Quando fonti diverse producono risultati discordanti, la divergenza non viene nascosta: diventa una domanda da approfondire. La regola pratica è distinguere sempre ciò che la fonte dimostra, ciò che consente soltanto di ipotizzare e ciò che non permette di concludere.

### 1.4.3 Dati primari, dati secondari e fonti

Nel linguaggio della ricerca è importante distinguere fra **dati primari e secondari** e **fonti primarie e secondarie**. Le due classificazioni sono collegate, ma non coincidono perfettamente.

I **dati primari** vengono raccolti appositamente per rispondere alla domanda del progetto in corso. Possono derivare da interviste, questionari, osservazioni, focus group, esperimenti o test.

I **dati secondari** esistevano già prima del progetto e sono stati raccolti per finalità differenti. Possono comprendere statistiche pubbliche, dati amministrativi, precedenti ricerche, documenti aziendali o dataset disponibili online. Questa distinzione dipende quindi dal rapporto fra il dato e la ricerca attuale: dati raccolti in un precedente progetto dalla stessa organizzazione sono comunque secondari se vengono riutilizzati per una nuova domanda. Questa è anche la distinzione adottata nella gestione universitaria dei dati di ricerca e dalle istituzioni statistiche. (KU Leuven, Australian Bureau of Statistics)

La distinzione fra **fonte primaria e secondaria** riguarda invece la vicinanza del documento al fenomeno osservato. Un testo normativo, un bilancio, una registrazione, un'intervista o il rapporto originale di una ricerca possono costituire fonti primarie. Un manuale, una rassegna della letteratura o un articolo che commenta quella ricerca costituiscono fonti secondarie.

Una statistica ufficiale può essere un dato secondario per il progetto e, nello stesso tempo, provenire dalla fonte primaria che ha realizzato la rilevazione.

Questa precisazione evita una semplificazione frequente: "primario" non significa automaticamente migliore e "secondario" non significa meno affidabile. Una statistica pubblica ben costruita può essere più solida di un piccolo questionario realizzato senza un campionamento adeguato. La qualità dipende dal metodo e dalla pertinenza, non soltanto dalla categoria.

## 1.4.4 Desk research e field research: metodi complementari

La desk research utilizza dati e materiali già disponibili. La **field research**, o ricerca sul campo, raccoglie invece nuove evidenze attraverso il contatto diretto con persone, comportamenti e situazioni.

Le due forme di ricerca non sono alternative assolute. In un progetto ben costruito, svolgono funzioni complementari.

La desk research:

Ricostruisce ciò che è già conosciuto, individua tendenze e dati di riferimento, aiuta a delimitare il problema, rende più precise le domande successive e evita di chiedere alle persone ciò che fonti affidabili hanno già chiarito.

La field research:

Approfondisce bisogni e motivazioni, osserva comportamenti e situazioni specifiche, verifica la comprensione di messaggi e servizi, studia pubblici non adeguatamente rappresentati nelle fonti disponibili e controlla se un fenomeno generale si manifesta nel caso concreto.

Riprendiamo l'esempio dell'istituzione culturale. Le statistiche possono indicare che la partecipazione dei giovani è diminuita. Le interviste e l'osservazione possono aiutare a comprendere perché: distanza percepita, orari, costi, difficoltà informative, linguaggio, assenza di accompagnamento o scarso senso di appartenenza.

La ricerca secondaria mostra quindi l'ampiezza del fenomeno; la ricerca sul campo può approfondirne le ragioni nel contesto specifico.

La scelta del metodo dipende anche dalle conseguenze della decisione. Per modificare il titolo di una newsletter possono essere sufficienti dati storici e un test circoscritto. Per riprogettare un servizio destinato a persone vulnerabili è necessario coinvolgere direttamente i soggetti interessati, adottando procedure adeguate per campionamento, consenso, tutela dei partecipanti e restituzione dei risultati.

Tempi e risorse sono vincoli reali, ma non giustificano ricerche prive di qualità. Quando non è possibile realizzare una ricerca ampia, è preferibile dichiarare i limiti di un'indagine esplorativa invece di presentare poche testimonianze come rappresentative dell'intero pubblico.

## 1.4.5 Social listening: osservare le conversazioni digitali




Una parte crescente delle esperienze e delle opinioni dei pubblici lascia tracce negli ambienti digitali. Recensioni, commenti, discussioni, domande, immagini, video e contenuti pubblicati dagli utenti possono offrire indicazioni sui linguaggi utilizzati, sulle aspettative, sulle tensioni e sui temi associati a un'organizzazione o a un settore.

Il social listening è l'osservazione sistematica di queste conversazioni. Non consiste semplicemente nel contare menzioni, reazioni o commenti. Cerca di comprendere quali temi ricorrono, quali parole vengono utilizzate, quali domande rimangono senza risposta, quali comunità partecipano alla conversazione, quali emozioni e tensioni emergono, come cambiano le conversazioni nel tempo e quali eventi provocano variazioni significative.

È utile distinguere il social listening dal **social monitoring**. Il monitoring è generalmente orientato alla gestione quotidiana: rileva menzioni, messaggi, richieste e situazioni alle quali l'organizzazione deve rispondere. Il listening adotta una prospettiva più ampia e interpretativa: cerca configurazioni, mutamenti e implicazioni strategiche.

La qualità del social listening dipende dalla domanda e dalla query utilizzata. Una query è l'insieme delle istruzioni attraverso le quali vengono individuati i contenuti pertinenti. Può includere:

- nome dell'organizzazione e sue varianti
- prodotti, servizi o progetti
- parole chiave relative al settore
- nomi dei concorrenti
- hashtag
- lingue
- periodo osservato
- piattaforme.
- termini da escludere perché ambigui o irrilevanti.

Una query poco accurata produce molto rumore. Il nome di un'organizzazione può coincidere con una parola comune; un acronimo può indicare realtà differenti; un hashtag può essere utilizzato in contesti non pertinenti. Prima di interpretare i risultati è quindi necessario pulire e classificare il materiale.

**Il problema della rappresentatività** — Le conversazioni online non rappresentano automaticamente l'intera popolazione. Non tutte le persone utilizzano le stesse piattaforme, non

tutte pubblicano contenuti e non tutte hanno la stessa probabilità di essere visibili. Una minoranza molto attiva può produrre una parte rilevante dei messaggi; alcuni gruppi possono essere quasi assenti; gli algoritmi possono amplificare determinati contenuti.

Anche il sentiment automatico deve essere interpretato con cautela. Ironia, negazioni, gergo, ambiguità e riferimenti culturali possono generare classificazioni errate. Una frase apparentemente positiva può essere sarcastica; una parola negativa può essere utilizzata per contestare una critica.

Per questo il social listening dovrebbe combinare:

Indicatori quantitativi, lettura qualitativa di un campione di contenuti, confronto nel tempo, analisi dei contesti di pubblicazione e verifica con dati di servizio, interviste o altre fonti.

Se aumentano le lamentele sui tempi di risposta, il segnale merita attenzione. Prima di concludere che il servizio sia complessivamente peggiorato, occorre però confrontare le conversazioni con il numero degli utenti, i tempi effettivi, i dati storici e le richieste ricevute attraverso canali non pubblici.

Il social listening genera soprattutto **domande e ipotesi**. Raramente, da solo, è sufficiente a chiudere una diagnosi.

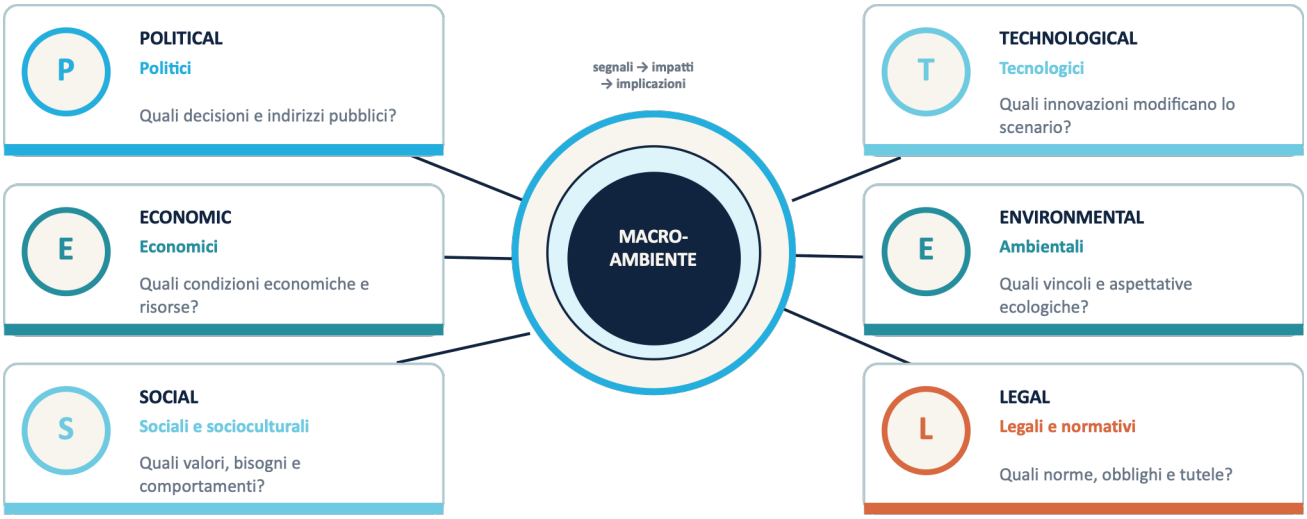
**Aspetti etici** — Il fatto che un contenuto sia tecnicamente accessibile non elimina ogni responsabilità etica. Occorre considerare il contesto nel quale è stato pubblicato, evitare di rendere riconoscibili persone non necessarie all'analisi, rispettare le condizioni delle piattaforme e adottare particolare cautela quando i contenuti riguardano salute, fragilità, minori o altre informazioni sensibili.

L'obiettivo è comprendere fenomeni collettivi pertinenti al progetto, nel rispetto delle persone e senza trasformare l'ascolto in sorveglianza individuale.

### 1.4.6 PESTEL: ordinare i fattori del macroambiente

L'analisi PESTEL aiuta a organizzare l'osservazione del macroambiente attraverso sei famiglie di fattori:

- **Political — politici;**
- **Economic — economici;**
- **Social — sociali e socioculturali;**
- **Technological — tecnologici;**
- **Environmental — ambientali;**
- **Legal — legali e normativi.**




Il modello appartiene alla tradizione dell'**environmental scanning**, cioè dell'osservazione sistematica dell'ambiente esterno a sostegno delle decisioni. Un antecedente fondamentale è il modello ETPS presentato da Francis J. Aguilar nel volume *Scanning the Business Environment* del 1967; nel tempo le categorie sono state riordinate e ampliate nelle varianti PEST, STEP, PESTLE e PESTEL. È quindi più corretto considerare la PESTEL come l'evoluzione di una famiglia di strumenti, invece di attribuire l'acronimo attuale a un unico autore. (Aguilar, *Scanning the Business Environment*)

La PESTEL serve a individuare forze esterne che l'organizzazione non controlla direttamente, ma che possono modificarne attività, rischi, opportunità, pubblici e comunicazione.

**Fattori politici** — Comprendono politiche pubbliche, priorità istituzionali, stabilità politica, relazioni internazionali, investimenti pubblici, orientamenti delle amministrazioni e rapporti fra istituzioni.

Per la comunicazione possono influire sulla legittimità di un tema, sulla disponibilità di risorse, sulle relazioni con gli stakeholder e sul modo in cui determinate iniziative vengono interpretate.

**Fattori economici** — Comprendono inflazione, reddito, occupazione, tassi d'interesse, costi dell'energia, accesso al credito e andamento dei mercati.

Questi fattori possono modificare capacità di spesa, sensibilità al prezzo, priorità dei pubblici e sostenibilità economica delle attività. In una fase di difficoltà economica, per esempio, un messaggio esclusivamente celebrativo può risultare distante dall'esperienza delle persone.

**Fattori sociali e socioculturali** — Comprendono dinamiche demografiche, stili di vita, valori, livelli di istruzione, trasformazioni familiari, disuguaglianze, aspettative, abitudini culturali e atteggiamenti verso organizzazioni e istituzioni.

L'invecchiamento della popolazione, per esempio, non è soltanto un dato demografico. Può avere conseguenze sull'accessibilità dei testi, sulla scelta dei canali, sulla progettazione dei servizi e sul coinvolgimento di familiari e caregiver.

**Fattori tecnologici** — Comprendono diffusione delle piattaforme, automazione, intelligenza artificiale, infrastrutture digitali, cybersecurity, disponibilità dei dati e trasformazione dei media.

Una tecnologia non è rilevante soltanto perché è nuova. Occorre domandarsi quali comportamenti renda possibili, quali pubblici includa o escluda, quali rischi introduca e quali aspettative produca.

**Fattori ambientali** — Comprendono cambiamento climatico, disponibilità delle risorse, energia, mobilità, gestione dei rifiuti, biodiversità e impatto ambientale delle attività.

Per la comunicazione, questi fattori riguardano sia i contenuti sia la credibilità. Dichiarazioni ambientali non sostenute da comportamenti e dati adeguati possono generare accuse di greenwashing e danneggiare la fiducia.

**Fattori legali** — Comprendono leggi, regolamenti, standard, diritti dei consumatori, proprietà intellettuale, privacy, accessibilità, sicurezza, lavoro e regole di settore.

Una nuova norma non produce soltanto un obbligo tecnico. Può richiedere modifiche ai processi, nuove informazioni per gli utenti, procedure di consenso, formazione interna e prove di conformità.

## 1.4.7 Come costruire una PESTEL utile

La PESTEL parte da una domanda, un settore, un territorio e un periodo. Per ogni dimensione raccoglie pochi cambiamenti documentati, con fonte, possibile impatto e incertezza. Serve a capire quali fattori potrebbero modificare aspettative, vincoli o condizioni di accesso rilevanti per la comunicazione.

Il passaggio conclusivo traduce il segnale in una conseguenza verificabile. Una nuova norma sull'accessibilità, per esempio, non è soltanto un fattore legale: può richiedere modifiche ai servizi, ai formati e alle procedure di approvazione. Ogni implicazione deve indicare quale decisione potrebbe influenzare e quali ulteriori informazioni servano prima di agire.

| **Fattore** | **Segnale documentato** | **Direzione e orizzonte** | **Possibile impatto** | **Implicazione per la comunicazione** |
|---|---|---|---|---|
| Che cosa osserviamo? | Quale fonte lo sostiene? | Come potrebbe evolvere? | Quali effetti può produrre? | Quale decisione potrebbe richiedere? |

## 1.4.8 Dai segnali alle implicazioni strategiche

Desk research, field research, social listening e PESTEL producono materiali differenti. Per trasformarli in una lettura utile è necessario collegare ogni evidenza a una possibile conseguenza.

Il passaggio può essere sintetizzato così:

**Fonte → Evidenza → Interpretazione → Verifica → Implicazione**

La fonte indica da dove proviene l'informazione.
L'evidenza descrive ciò che è stato osservato.
L'interpretazione propone un significato.
La verifica stabilisce quali controlli siano necessari.
L'implicazione chiarisce quale decisione potrebbe essere influenzata.

Un aumento dell'attenzione per l'accessibilità digitale può essere esaminato da prospettive diverse. La PESTEL ne considera i fattori sociali, tecnologici e legali. Il social listening raccoglie le difficoltà raccontate online, mentre l'osservazione sul campo permette di verificare l'uso del servizio. Il piano può così prevedere interventi concreti sui contenuti e sulle procedure.

L'analisi del contesto non termina quindi con una descrizione dell'ambiente. Deve produrre una selezione ragionata di tendenze consolidate, segnali emergenti, opportunità, minacce e vincoli, elementi ancora incerti, implicazioni per la comunicazione e aspetti da sottoporre a monitoraggio.

Questa lettura verrà successivamente confrontata con l'analisi del brand e della concorrenza. Un cambiamento esterno può rappresentare un'opportunità soltanto se l'organizzazione possiede risorse, competenze e credibilità per affrontarlo; allo stesso modo, la sua rilevanza dipende da come concorrenti e alternative stanno già rispondendo.

L'analisi del contesto risponde quindi alla prima delle tre domande che conducono alla diagnosi:

**che cosa sta cambiando intorno all'organizzazione e quali conseguenze può produrre per la comunicazione?**

## 1.5 Analisi del brand

### Comprendere chi è l'organizzazione prima di stabilire che cosa deve comunicare

Dopo aver studiato il contesto, l'Analisi si concentra sull'organizzazione. L'obiettivo è comprendere quale identità possieda, quali promesse rivolga ai pubblici, attraverso quali comportamenti le sostenga e come venga effettivamente percepita.

Analizzare un brand non significa limitarsi a esaminare il nome, il logo, i colori o lo stile grafico. Questi elementi contribuiscono alla riconoscibilità, ma rappresentano soltanto la manifestazione visibile di una realtà più ampia.

Il brand comprende i significati, le aspettative e le esperienze che le persone associano a un'offerta o a un'organizzazione. Nel corporate brand rientrano anche storia, cultura interna, valori, comportamenti e relazioni con gli stakeholder, oltre ai prodotti e ai servizi.

La corporate identity, secondo l'impostazione richiamata anche da Cornelissen, si esprime attraverso comunicazione, prodotti e servizi e comportamento dei dipendenti. Riguarda ciò che l'organizzazione dice di essere e il modo in cui agisce e si presenta nei diversi punti di contatto.

La domanda fondamentale dell'analisi del brand è:

**chi è realmente l'organizzazione, che cosa promette e quali elementi rendono credibile questa promessa?**

Per rispondere occorre confrontare almeno tre dimensioni:

**identità dichiarata → identità agita → identità sperimentata**

L'identità dichiarata comprende missione, visione, purpose, valori, promessa, posizionamento e messaggi. L'identità agita emerge da decisioni, comportamenti, prodotti, servizi, politiche, processi e relazioni. L'identità sperimentata riguarda il modo in cui i diversi stakeholder incontrano, interpretano e valutano l'organizzazione.

La coerenza fra queste dimensioni non deve essere presupposta. Deve essere osservata e dimostrata.

### 1.5.1 Il brand come sistema

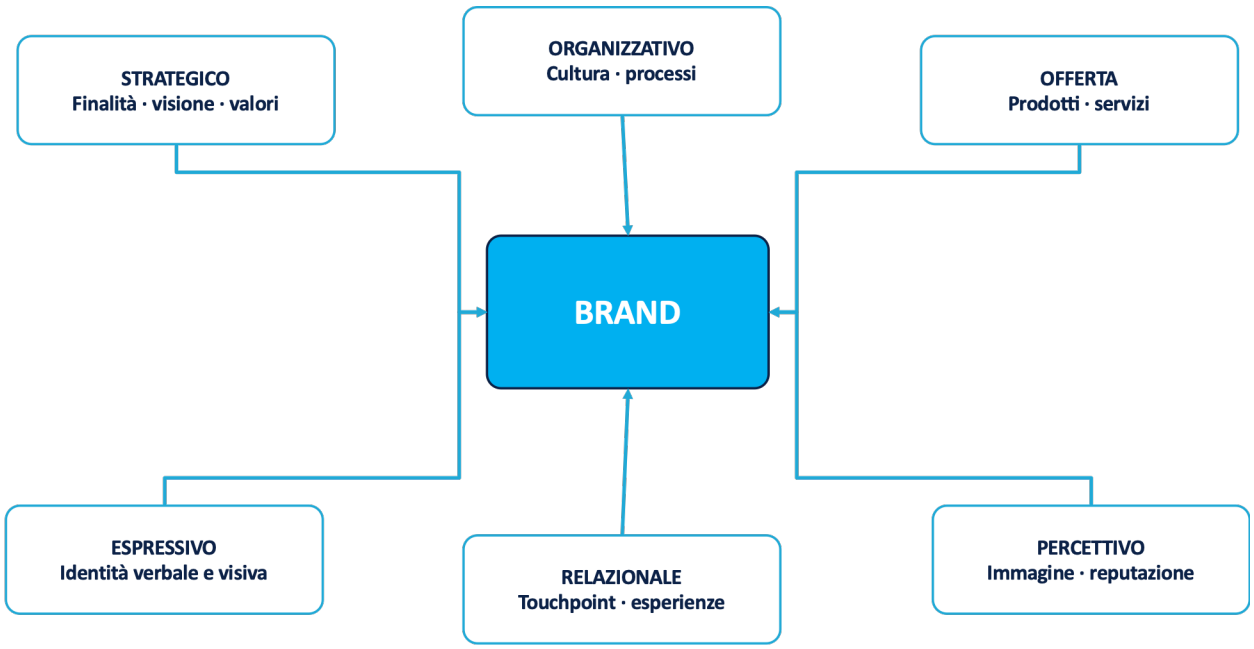
Nell'uso quotidiano, la parola brand viene spesso associata a un marchio grafico o a un'identità visiva. Nel lavoro di comunicazione questa definizione è insufficiente.

Il marchio è un segno identificativo. Il logo ne rappresenta una particolare espressione grafica. L'identità visiva organizza gli elementi che rendono riconoscibile il brand: colori, tipografia, forme, immagini, icone e criteri di composizione. Il brand comprende invece anche significati, promesse, associazioni, comportamenti ed esperienze.

Un'identità grafica può aiutare a rendere riconoscibile un'organizzazione, ma non può attribuirle automaticamente credibilità, rilevanza o differenza. Se il servizio offerto contraddice la promessa, la qualità grafica può rendere più visibile la marca, ma non risolvere il problema.

Per comprendere il brand è quindi utile considerare più livelli:

- livello strategico: finalità, visione, promessa, valori e posizionamento
- livello organizzativo: cultura, competenze, comportamenti e processi
- livello dell'offerta: prodotti, servizi, prezzi, accessibilità e qualità
- livello espressivo: identità verbale, visiva, sonora e narrativa
- livello relazionale: esperienze, touchpoint e rapporti con gli stakeholder.
- livello percettivo: immagini, associazioni, giudizi e reputazione.



L’analisi del brand mette in relazione questi livelli. Li descrive e verifica se convergano verso un’identità riconoscibile e credibile.

## 1.5.2 Identità, immagine e reputazione

Identità, immagine e reputazione sono concetti collegati, ma non sono sinonimi.

**Identità** — L’identità riguarda ciò che caratterizza l’organizzazione e il modo in cui essa definisce e rappresenta sé stessa. Comprende storia, missione, valori, cultura, competenze, attività, simboli e comportamenti.

L’identità non è interamente controllata dalla direzione o dalla comunicazione. Alcuni elementi possono essere formalizzati in documenti strategici; altri emergono dalle pratiche quotidiane, dalle convinzioni dei dipendenti e dal modo in cui vengono prese le decisioni.

Un’organizzazione può dichiararsi collaborativa, ma possedere processi fortemente gerarchici. Può definirsi innovativa, ma scoraggiare la sperimentazione interna. Per questo l’identità non coincide con la sola descrizione istituzionale.

**Immagine** — L’immagine è la rappresentazione che un pubblico forma dell’organizzazione in un determinato momento. Nasce dall’incontro con messaggi, comportamenti, prodotti, servizi, notizie, esperienze e racconti di altre persone.

Non esiste necessariamente una sola immagine del brand. Dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni, comunità locali e media possono costruire rappresentazioni differenti, perché incontrano aspetti diversi dell’organizzazione e li interpretano a partire dalle proprie aspettative.

L’immagine ha quindi un carattere situato e relativamente immediato. Può modificarsi in seguito a una campagna, a un’esperienza, a una notizia o a un evento.

**Reputazione** — La reputazione è una valutazione più sedimentata. Si costruisce nel tempo attraverso la ripetizione di esperienze, informazioni e giudizi relativi alla capacità dell’organizzazione di mantenere le promesse e soddisfare le aspettative.

La reputazione non coincide con la notorietà. Un’organizzazione può essere molto conosciuta e possedere una reputazione negativa o controversa. Non coincide neppure con il semplice gradimento: può riguardare competenza, affidabilità, responsabilità, innovazione, qualità, correttezza e capacità di creare valore.

In forma sintetica:

**Identità:** chi siamo e come ci rappresentiamo.
**Immagine:** come siamo percepiti in un determinato momento.
**Reputazione:** come veniamo valutati nel tempo.

Queste definizioni aiutano a distinguere i concetti, ma nella pratica essi interagiscono. L’identità influenza ciò che l’organizzazione comunica e realizza; le esperienze contribuiscono alla formazione delle immagini; la sedimentazione delle valutazioni costruisce reputazione; le reazioni degli stakeholder possono a loro volta modificare il modo in cui l’organizzazione comprende e ridefinisce la propria identità.

### 1.5.3 Visione, cultura e immagine

Un contributo utile per analizzare il corporate brand è il modello proposto da Mary Jo Hatch e Majken Schultz, che invita a osservare l'allineamento fra tre dimensioni:

- **visione strategica**, cioè ciò che la direzione vuole che l'organizzazione diventi;
- **cultura organizzativa**, cioè valori, convinzioni e pratiche vissute all'interno;
- **immagini degli stakeholder**, cioè il modo in cui i pubblici esterni percepiscono l'organizzazione.

Il corporate branding viene così considerato un processo organizzativo, non una semplice attività promozionale. La qualità del brand dipende dall'allineamento dinamico fra ciò che la direzione immagina, ciò che le persone interne possono realmente sostenere e ciò che gli stakeholder riconoscono. (Hatch e Schultz, 2003)

Le distanze fra strategia, cultura interna e percezioni esterne possono indebolire il brand. Una promessa non condivisa dal personale rischia di rimanere artificiale; un'organizzazione chiusa all'ascolto può ignorare aspettative nuove. Anche inseguire ogni immagine desiderata dal pubblico può far perdere continuità all'identità.

Il modello suggerisce quindi tre domande:

1. la visione proposta dalla direzione è credibile rispetto alle capacità dell'organizzazione?
2. la cultura interna sostiene realmente la promessa?
3. gli stakeholder riconoscono e considerano rilevante questa identità?

Il rapporto fra cultura, identità e immagine è stato sviluppato da Hatch e Schultz come un processo di reciproca influenza fra significati interni e rappresentazioni esterne. L'identità funziona come un ponte fra il modo in cui l'organizzazione comprende sé stessa e il modo in cui viene collocata nel proprio ambiente. (Hatch e Schultz, 1997)

### 1.5.4 Identità dichiarata, agita e sperimentata

Tre manifestazioni aiutano a osservare il brand nel lavoro di analisi.

**Identità dichiarata** — L'identità dichiarata è ciò che l'organizzazione afferma esplicitamente attraverso:

Missione, purpose, visione, valori, promessa, posizionamento, slogan e messaggi istituzionali, documenti strategici, codici etici e brand identity manual e campagne e contenuti.

Questi materiali mostrano come l'organizzazione desidera essere compresa. Non dimostrano ancora, però, che l'identità dichiarata sia riconosciuta internamente o sperimentata dai pubblici.

**Identità agita** — L'identità agita emerge dalle decisioni e dai comportamenti. Comprende:

Caratteristiche dei prodotti e dei servizi, politiche di prezzo, procedure, modalità di assistenza, condizioni di lavoro, relazioni con fornitori e partner, accessibilità, gestione dei dati, scelte ambientali e comportamento dei responsabili e dei dipendenti e risposta a errori, critiche e crisi.

I valori diventano credibili quando producono criteri di comportamento. Se un'organizzazione dichiara di considerare centrale l'inclusione, l'analisi deve cercarne le prove nei linguaggi, nell'accessibilità, nelle politiche interne, nei processi di selezione e nella progettazione dei servizi.

**Identità sperimentata** — L'identità sperimentata emerge nei punti di contatto fra organizzazione e stakeholder. Un utente non incontra la missione astratta del brand: incontra un sito, un addetto, una procedura, un prezzo, uno spazio, una risposta, un prodotto o una decisione.

L'esperienza può confermare, arricchire o contraddire l'identità dichiarata. Un'organizzazione può definirsi semplice, ma proporre procedure incomprensibili; dichiararsi vicina, ma non rispondere; presentarsi come sostenibile, ma non offrire dati verificabili sulle proprie attività.

L'analisi deve quindi domandarsi:

**dove la promessa diventa un'esperienza osservabile?**

## 1.5.5 Il brand audit

Il **brand audit** è la verifica sistematica dell'identità e delle manifestazioni del brand. Ricostruisce ciò che l'organizzazione dichiara, produce, mette in circolazione e fa sperimentare, confrontandolo con le percezioni dei pubblici.

L'audit non serve soltanto quando il brand è in difficoltà. Può essere utilizzato:

Prima di elaborare un piano di comunicazione, in occasione di un riposizionamento, prima di un rebranding, dopo una fusione o un cambiamento organizzativo, quando prodotti e comunicazione risultano frammentati, quando emergono distanze fra promessa ed esperienza, quando occorre aggiornare le linee guida e prima di entrare in nuovi mercati o rivolgersi a nuovi pubblici.

Il brand audit risponde a cinque domande fondamentali:

1. **Che cosa dichiara il brand?**
2. **Che cosa fa concretamente l'organizzazione?**
3. **Come esprime la propria identità?**
4. **Che cosa sperimentano gli stakeholder?**
5. **Quali elementi risultano coerenti, distintivi o contraddittori?**

## 1.5.6 Le fonti del brand audit

Il brand audit confronta fonti interne ed esterne. Missione, valori, materiali e testimonianze del personale chiariscono le intenzioni dell'organizzazione. Ricerche, recensioni, stampa e osservazione dell'esperienza mostrano invece come vengono riconosciute dai pubblici. Il confronto mette in evidenza coerenze e contraddizioni.

## 1.5.7 Che cosa esaminare nel brand audit

L'audit esamina anzitutto missione, purpose e visione: rispettivamente il compito attuale dell'organizzazione, la ragione per cui ritiene significativo svolgerlo e la condizione futura che

intende contribuire a costruire. Verifica poi valori, promessa e prove. Un valore è credibile soltanto quando orienta comportamenti osservabili; una promessa richiede prodotti, servizi, processi o risultati che permettano ai pubblici di riconoscerla.

L'analisi considera anche architettura di marca, linguaggio e comportamenti. Il modo di rispondere a un reclamo o gestire un servizio può rivelare quanto logo e messaggi. La sintesi collega quindi ciò che il brand dichiara, ciò che fa e ciò che i pubblici riconoscono.

### 1.5.8 L'analisi dei touchpoint

Un **touchpoint** è un punto di contatto nel quale uno stakeholder incontra l'organizzazione. Può essere controllato direttamente dal brand oppure dipendere da partner, intermediari, media e altri soggetti.

Sono touchpoint, per esempio:

Sito e motore di ricerca, social media, newsletter, pubblicità, punto vendita, confezione, evento, servizio clienti, telefonata, fattura, procedura di iscrizione, colloquio di selezione, comunicato stampa, comportamento di un dipendente e recensione, contenuto pubblicato da un utente.

L'audit dei touchpoint osserva l'intero percorso dello stakeholder, non soltanto i momenti più visibili. Spesso l'identità viene compromessa da esperienze considerate marginali: una mail automatica incomprensibile, una procedura di pagamento, una risposta tardiva o l'assenza di assistenza.

Per ogni touchpoint è utile verificare:

- quale pubblico lo incontra
- in quale fase della relazione
- quale bisogno possiede
- quale promessa viene espressa
- quale esperienza viene offerta
- quali emozioni può generare
- quali prove di identità sono visibili
- quali incoerenze emergono.
- chi possiede la responsabilità di migliorarlo.

Un touchpoint non comunica soltanto attraverso le parole. Tempi, accessibilità, design, comportamento e possibilità offerte sono anch'essi messaggi.

### 1.5.9 Analizzare le distanze

L'obiettivo centrale del brand audit è individuare gli scostamenti fra le diverse manifestazioni dell'identità.

**Distanza fra dichiarato e agito** — L'organizzazione promette semplicità, ma utilizza procedure complesse. Dichiara attenzione ambientale, ma non rende disponibili dati sulle proprie attività. Comunica vicinanza, ma rende difficile entrare in contatto.

In questi casi il problema non è principalmente espressivo. Prima di modificare lo slogan occorre intervenire sull'esperienza o ridimensionare la promessa.

**Distanza fra visione e cultura** — La direzione propone innovazione e collaborazione, ma i processi interni penalizzano il rischio e mantengono reparti isolati. Il brand futuro immaginato dal management non è ancora sostenuto dall'organizzazione reale.

**Distanza fra identità e immagine** — L'organizzazione si considera competente e innovativa, mentre i pubblici la percepiscono come affidabile ma tradizionale. La distanza può dipendere da una comunicazione insufficiente, da un'offerta non aggiornata oppure dalla forza delle associazioni sedimentate.

**Distanza fra pubblici differenti** — Clienti, dipendenti, media e comunità possono possedere immagini differenti del brand. Non ogni differenza costituisce un problema: pubblici diversi incontrano aspetti diversi dell'organizzazione. Diventa critica quando le immagini sono incompatibili con l'identità o compromettono relazioni importanti.

**Distanza fra promessa e prova** — Il brand formula affermazioni che non riesce a sostenere con evidenze comprensibili. In questo caso l'audit deve costruire un inventario delle prove disponibili e distinguere:

- Ciò che è dimostrato, ciò che è plausibile ma non ancora verificato e ciò che è soltanto dichiarato.
- ciò che non dovrebbe essere comunicato.

### 1.5.10 Chiarezza, coerenza e costanza

Una gestione riconoscibile dell'identità richiede chiarezza, coerenza e costanza.

**Chiarezza** — L'identità deve essere comprensibile. Missione, promessa e valori non devono essere soltanto conosciuti dal gruppo che li ha formulati. Devono offrire criteri utilizzabili da dipendenti, partner e fornitori e risultare interpretabili dai pubblici.

**Coerenza** — Le diverse manifestazioni del brand devono essere compatibili fra loro. Coerenza non significa utilizzare ovunque le stesse parole o produrre materiali identici. Significa conservare la medesima direzione adattando linguaggi e formati ai pubblici e ai contesti.

Una comunicazione interna, una campagna pubblicitaria e una risposta del servizio clienti possono assumere forme differenti, ma non dovrebbero esprimere identità contraddittorie.

**Costanza** — Le associazioni di marca si sedimentano attraverso esperienze sufficientemente continue nel tempo. La costanza non implica immobilità: un brand può evolvere, ma deve rendere riconoscibile il filo che collega cambiamento e identità.

La frequenza, da sola, non crea identità. Ripetere molti contenuti incoerenti rende soltanto più visibile la confusione.

## 1.5.11 Identità e marketing mix

L'identità non vive separata dall'offerta. Anche le decisioni di marketing comunicano.

Nel modello classico delle quattro P:

- **Product** comunica attraverso caratteristiche, qualità, design e servizio;
- **Price** comunica accessibilità, esclusività, convenienza o valore percepito;
- **Place** comunica attraverso distribuzione, disponibilità e modalità di accesso;
- **Promotion** rende espliciti messaggi, promesse e differenze.

Nei servizi vengono spesso considerate anche:

- **People**, cioè le persone che partecipano all'erogazione;
- **Process**, cioè le procedure attraverso le quali il servizio viene offerto;
- **Physical evidence**, cioè gli elementi materiali che rendono tangibile e valutabile l'esperienza.

Un'identità "accessibile" risulta poco credibile se prezzi, linguaggi, spazi o canali producono barriere. Un'identità "innovativa" non viene sostenuta da una grafica contemporanea se prodotti, procedure e servizio rimangono immutati. Un posizionamento "premium" può essere indebolito da touchpoint poco curati o da un'assistenza incoerente.

L'analisi deve quindi confrontare simboli, comunicazione, marketing mix ed esperienza reale.

## 1.5.12 Brand audit, brand positioning e identity manual

Questi strumenti hanno funzioni differenti.

**Brand audit** — Il brand audit fotografa e interpreta la situazione attuale. Raccoglie evidenze, confronta dichiarazioni ed esperienze, individua punti di forza, incoerenze e questioni da affrontare.

Risponde alla domanda:

**come si manifesta e viene percepito oggi il brand?**

**Brand positioning** — Il brand positioning definisce la posizione che il brand intende occupare nella mente dei pubblici rispetto alle alternative. Chiarisce pubblico, categoria, promessa, differenza e ragioni per credere.

Risponde alla domanda:

**per quale valore la marca intende essere scelta e riconosciuta?**

Il posizionamento appartiene principalmente alla fase Strategia. L'audit gli fornisce la base conoscitiva.

**Brand identity manual** — Il brand identity manual organizza le decisioni già assunte sull'identità. Può comprendere sostanza strategica, identità visiva, identità verbale e criteri di applicazione.

Risponde alla domanda:

**come rendiamo l'identità riconoscibile e coerente nelle diverse applicazioni?**

**Brand guidelines** — Le brand guidelines traducono l'identità in regole operative:

Logo e varianti, area di rispetto e dimensioni, palette, tipografia, iconografia, immagini, layout, tono di voce, esempi di applicazione e usi corretti e usi da evitare.

Le linee guida non devono irrigidire ogni esecuzione. Devono proteggere riconoscibilità e coerenza, lasciando lo spazio necessario per adattare il brand a media, pubblici e situazioni differenti.

In sintesi:

**Brand audit → osserva e diagnostica**
**Brand positioning → sceglie la direzione**
**Identity manual → organizza il sistema identitario**
**Brand guidelines → guidano le applicazioni**

## 1.5.13 Come condurre il brand audit

Il percorso operativo parte da una domanda precisa, raccoglie fonti interne ed esterne, mappa touchpoint e stakeholder, costruisce un inventario di promesse e prove e individua le distanze più rilevanti. La diagnosi finale non descrive semplicemente il brand: chiarisce quale identità sia credibile, quali aspetti richiedano un intervento organizzativo e quali possano essere sostenuti dalla comunicazione.

## 1.5.14 L'output dell'analisi del brand

L'output essenziale comprende una mappa dell'identità, l'inventario delle prove, i touchpoint prioritari, una sintesi delle percezioni e una gap analysis fra dichiarato, agito e sperimentato. Questi materiali confluiscono in una diagnosi breve: evidenze disponibili, distanza principale, pubblici coinvolti, conseguenze e questioni ancora da verificare.

## 1.5.15 Brand equity, fiducia e valore attuale della marca

Il brand audit deve chiarire anche quale patrimonio la marca abbia già costruito. Questa lettura riguarda ciò che i pubblici conoscono, associano e riconoscono oggi, prima che la strategia stabilisca che cosa preservare, rafforzare o trasformare.

La brand equity descrive il valore che la marca possiede nella percezione e nei comportamenti dei pubblici. Comprende notorietà rilevante, associazioni, qualità percepita, fiducia, preferenza, fedeltà e disponibilità a raccomandare o sostenere l'organizzazione. Non coincide con la sola visibilità: una marca può essere molto conosciuta e possedere associazioni poco chiare, incoerenti o negative.

La brand trust costituisce una componente decisiva di questo patrimonio. L'analisi osserva se l'organizzazione viene considerata competente, coerente, trasparente e capace di mantenere gli impegni. Le dichiarazioni del brand devono essere confrontate con l'esperienza concreta, con i comportamenti organizzativi e con il modo in cui vengono affrontati problemi ed errori.

Il brand value può essere utilizzato in un'accezione più ampia per indicare il valore prodotto dalla marca per l'organizzazione: capacità di facilitare la scelta, sostenere relazioni durevoli, attrarre risorse, rafforzare la reputazione e aumentare la resilienza. La valutazione economico-finanziaria della marca richiede metodi specialistici; nell'analisi di comunicazione interessa soprattutto ricostruire le evidenze che rendono questo valore riconoscibile e credibile.

Una verifica utile considera:

- quanto la marca sia conosciuta presso i pubblici rilevanti;
- quali associazioni emergano spontaneamente e quali dopo una sollecitazione;
- quali qualità, competenze e valori le vengano attribuiti;
- quali esperienze rafforzino o indeboliscano la fiducia;
- in quali situazioni venga preferita, raccomandata o difesa;
- quali componenti del patrimonio risultino solide, fragili o non ancora documentate.

L'output non è ancora una decisione strategica. È una baseline: descrive il patrimonio esistente e le sue tensioni. Nel capitolo Strategia questi risultati verranno trasformati in scelte relative a proposta di valore, promessa, prove, posizionamento desiderato e comportamenti necessari.

## Dall'analisi del brand all'analisi della concorrenza

L'analisi del brand chiarisce che cosa l'organizzazione sia in grado di promettere e sostenere credibilmente. Non permette ancora, da sola, di stabilire se questa promessa sia distintiva.

Per comprenderlo occorre confrontare il brand con concorrenti, alternative e convenzioni della categoria. Un valore può essere autentico e importante, ma risultare poco differenziante se viene dichiarato nello stesso modo da tutti gli attori del settore.

L'analisi del brand risponde quindi alla seconda delle tre domande che conducono alla diagnosi:

**chi è l'organizzazione, quali risorse possiede e che cosa può promettere in modo credibile?**

L'analisi della concorrenza affronterà la domanda successiva:

**rispetto a quali alternative questa promessa può diventare riconoscibile e distintiva?**

# 1.6 Analisi della concorrenza

### Comprendere rispetto a quali alternative il brand viene scelto e interpretato

Dopo aver analizzato il contesto e il brand, occorre osservare l'ambiente competitivo. Un'organizzazione non viene percepita in modo isolato: i suoi messaggi, le sue promesse e la sua offerta vengono confrontati con altre possibilità disponibili nella mente e nell'esperienza dei pubblici.

L'analisi della concorrenza studia i soggetti e le alternative che contendono al brand attenzione, fiducia, partecipazione, risorse o scelta. Non riguarda quindi soltanto le imprese che vendono prodotti simili.

Le alternative dipendono dal bisogno del pubblico. Un'università può essere confrontata con altri atenei, corsi online o ingresso nel lavoro. Un museo incontra anche la concorrenza di eventi e attività di svago. Un'associazione può competere con altre cause per attenzione, volontari e donazioni.

La domanda fondamentale è:

**rispetto a quali alternative il pubblico valuta il brand e quali differenze considera realmente significative?**

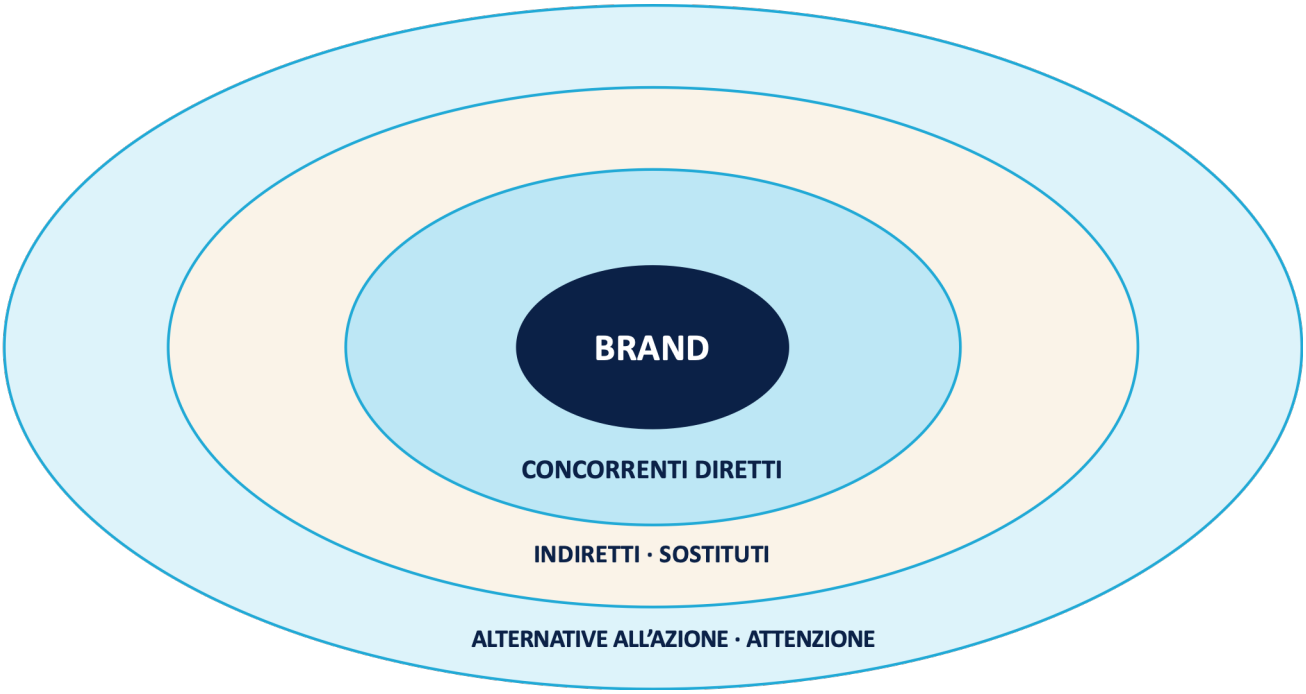
L'analisi non deve limitarsi a individuare chi comunica meglio. Deve comprendere:

- quale promessa formula ciascun soggetto
- a quali pubblici si rivolge
- quali bisogni cerca di soddisfare
- quali prove utilizza
- quali territori narrativi presidia
- attraverso quali media costruisce la relazione
- quale esperienza offre
- quali associazioni occupa nella mente dei pubblici
- quali convenzioni caratterizzano la categoria.
- quali spazi risultano affollati o poco presidiati.

## 1.6.1 Definire correttamente l'arena competitiva

Il primo problema consiste nel delimitare il campo. Se l'analisi è troppo ristretta, rischia di ignorare alternative importanti; se è troppo ampia, produce confronti poco significativi.

L'arena competitiva dipende dalla domanda e dal pubblico. Non coincide necessariamente con il settore amministrativo o merceologico dell'organizzazione.




Per definirla è utile domandarsi:

- quale bisogno vuole soddisfare il pubblico?
- quali possibilità considera prima di scegliere?
- quali soggetti competono per la stessa attenzione o risorsa?
- che cosa potrebbe fare il pubblico al posto dell'azione proposta?
- quali esperienze considera confrontabili?
- quali soggetti influenzano le aspettative sulla categoria?

Se una campagna vuole aumentare la partecipazione a un festival, i concorrenti non sono soltanto gli altri festival. Possono essere tutti gli impieghi alternativi del tempo, del denaro e dell'attenzione nel periodo considerato.

La concorrenza è quindi una relazione, non un elenco fisso. Uno stesso soggetto può essere concorrente in una situazione e partner in un'altra. Due istituzioni culturali possono competere per il pubblico e, nello stesso tempo, collaborare alla promozione di un territorio.

## 1.6.2 Le diverse forme di concorrenza

Per costruire una lettura completa è utile distinguere diverse categorie.

**Concorrenti diretti** — Offrono prodotti o servizi simili, si rivolgono a pubblici comparabili e soddisfano lo stesso bisogno attraverso modalità vicine.

Per un corso di laurea, possono essere altri corsi appartenenti allo stesso ambito disciplinare e accessibili allo stesso pubblico.

**Concorrenti indiretti** — Soddisfano lo stesso bisogno attraverso un'offerta diversa.

Un percorso di formazione breve può essere un concorrente indiretto di un corso universitario se il pubblico cerca soprattutto un rapido ingresso nel mondo del lavoro.

**Prodotti e servizi sostitutivi** — Offrono una modalità alternativa per ottenere un risultato simile. Non appartengono necessariamente alla stessa categoria, ma possono rendere meno necessaria l'offerta del brand.

Una piattaforma per riunioni online può sostituire alcuni viaggi di lavoro; un servizio di streaming può sostituire alcune forme di partecipazione culturale in presenza.

**Alternative all'azione** — In molti progetti il principale concorrente è la possibilità di non agire. Il pubblico può rimandare, ignorare il messaggio, continuare con un'abitudine consolidata o utilizzare autonomamente una soluzione già disponibile.

Per una campagna di prevenzione, il concorrente non è un'altra campagna, ma anche l'indifferenza, la sottovalutazione del rischio o la difficoltà di modificare un comportamento.

**Concorrenti per l'attenzione** — Contenuti e organizzazioni competono all'interno di ambienti informativi molto affollati. Un contenuto corporate può competere con informazione, intrattenimento, conversazioni personali e notifiche.

Questa forma di concorrenza non riguarda soltanto la qualità creativa. Riguarda tempo, rilevanza, accessibilità e capacità di inserirsi in una situazione concreta del pubblico.

**Concorrenti aspirazionali** — Sono organizzazioni alle quali il brand desidera avvicinarsi per livello di riconoscibilità, qualità dell'esperienza, autorevolezza o capacità innovativa. Non sempre operano nello stesso mercato e non devono essere confusi con i concorrenti effettivi.

Il confronto aspirazionale è utile soltanto se tiene conto delle differenze di risorse, pubblico, storia e contesto.

### 1.6.3 Competitor e benchmark non sono sinonimi

Un **competitor** è un soggetto o un'alternativa con cui il brand compete per una scelta, una risorsa, l'attenzione o la fiducia.

Il benchmark permette di valutare una prestazione, un processo o una modalità di comunicazione attraverso un confronto.

Il riferimento può essere un concorrente, un leader, uno standard professionale o un'organizzazione di un altro settore. Per migliorare un'iscrizione, per esempio, è utile osservare chi ha risolto bene lo stesso problema di usabilità. Per organizzare molte informazioni può servire un esempio di information design esterno alla categoria.

Il benchmark serve a imparare, non a copiare. Prima di trasferire una pratica occorre verificare:

- quale problema risolve
- per quale pubblico è stata progettata
- quali risorse richiede
- quale cultura organizzativa la sostiene

- quali risultati produce
- quali condizioni permettono di applicarla.
- quali aspetti non sono trasferibili.

Una soluzione visibile è spesso il risultato di processi invisibili. Copiare la forma senza comprenderne la funzione produce imitazione, non innovazione.

### 1.6.4 Le fonti dell'analisi competitiva

L'analisi combina fonti ufficiali dei concorrenti, osservazione dell'offerta e dei touchpoint, dati di mercato, copertura mediatica, recensioni e conversazioni. I materiali dichiarativi mostrano il posizionamento desiderato; esperienza e percezioni permettono di valutarne la credibilità. Tutti i soggetti devono essere confrontati nello stesso periodo e attraverso criteri omogenei, distinguendo fatti, interpretazioni e dati mancanti.

### 1.6.5 Costruire una griglia di confronto

La griglia confronta i soggetti secondo criteri comuni, scelti in base alla domanda di ricerca. Può includere offerta, pubblici, promessa, contenuti, canali, identità ed esperienza. Lo scopo è riconoscere somiglianze, differenze e opportunità, senza trasformare il confronto in una graduatoria automatica o in un invito all'imitazione.

### 1.6.6 Individuare convenzioni e territori narrativi

Il confronto rivela anche le convenzioni della categoria: parole, immagini e promesse che ricorrono nelle diverse offerte. Fotografie di studenti sorridenti ed edifici possono descrivere correttamente un'università, ma distinguerla poco dalle altre. Valori comuni come innovazione e sostenibilità diventano più riconoscibili quando sono sostenuti da fatti specifici.

Una **mappa dei territori narrativi** può classificare: temi fortemente presidiati, temi emergenti, promesse quasi identiche, linguaggi ricorrenti, prove più utilizzate, aspetti rilevanti poco raccontati e spazi apparentemente liberi.

Uno spazio libero non costituisce automaticamente un'opportunità. Potrebbe essere libero perché poco rilevante, difficile da sostenere o incompatibile con le aspettative della categoria. Prima di sceglierlo bisogna verificare tre condizioni:

1. è rilevante per il pubblico?
2. è credibile per il brand?
3. è sufficientemente distinto dalle alternative?

### 1.6.7 Dall'imitazione all'apprendimento

Il rischio più frequente dell'analisi competitiva consiste nell'imitare le pratiche più visibili. Se un concorrente utilizza con successo podcast, video brevi o creator, il gruppo può concludere che anche il brand debba fare lo stesso.

Questo ragionamento trascura la funzione della scelta. Il formato potrebbe essere efficace perché il concorrente possiede un pubblico già costruito, competenze produttive, autorevolezza o una particolare promessa editoriale. Senza queste condizioni, l'imitazione può produrre un contenuto formalmente simile ma strategicamente debole.

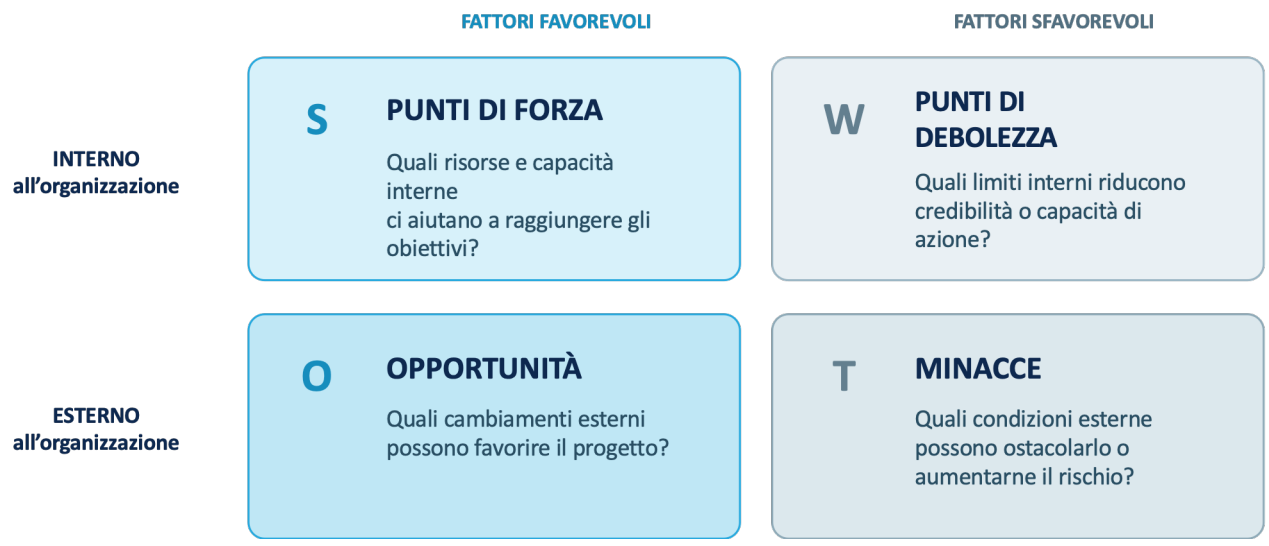
Il confronto dovrebbe quindi seguire questa sequenza:

**pratica osservata → funzione svolta → condizioni necessarie → risultati disponibili → trasferibilità → possibile adattamento**

Il benchmark indica quali domande porre al proprio progetto, evitando di trasformare il confronto in copia.

## 1.7 La SWOT come sintesi dell'Analisi

### Mettere in relazione interno ed esterno




La SWOT è una matrice che sintetizza quattro categorie:

- **Strengths —** punti di forza;
- **Weaknesses —** punti di debolezza;
- **Opportunities —** opportunità;
- **Threats —** minacce Punti di forza e punti di debolezza riguardano prevalentemente condizioni interne all'organizzazione. Opportunità e minacce si riferiscono invece, in prevalenza, alle condizioni dell'ambiente esterno.

La SWOT deve essere elaborata dopo l'analisi del contesto, del brand e della concorrenza, perché non produce autonomamente le informazioni che contiene: le seleziona, le organizza e le mette in relazione. Il principio può essere rappresentato nel modo seguente:

**Analisi del brand → punti di forza e punti di debolezza**
**Analisi del contesto → opportunità e minacce**
**Analisi della concorrenza → valore relativo e rilevanza degli elementi**

La SWOT deriva dalle pratiche statunitensi di pianificazione strategica degli anni Sessanta e Settanta. Una ricostruzione su fonti d'archivio individua nel metodo SOFT, documentato dallo Stanford Research Institute nel 1965, il principale antecedente. Negli anni successivi si affermò l'acronimo SWOT. Anche Kenneth Andrews e la Harvard Business School contribuirono al confronto fra caratteristiche interne e ambiente esterno. L'origine non va quindi attribuita con certezza a una sola persona (Puyt, Lie e Wilderom, 2023).

## 1.7.1 Le quattro dimensioni della matrice

Forze e debolezze riguardano risorse e limiti interni. Le prime aiutano l'organizzazione a raggiungere gli obiettivi; le seconde ne riducono la capacità di azione. Opportunità e minacce riguardano prevalentemente condizioni esterne che possono favorire il progetto oppure ostacolarlo.

La classificazione richiede una motivazione, soprattutto quando una condizione sembra appartenere a più quadranti. La disponibilità di una nuova tecnologia è esterna; la capacità dell'organizzazione di usarla è interna. La prima può essere un'opportunità, la seconda un punto di forza.

Ogni voce deve indicare un elemento specifico e la sua rilevanza. «Buona reputazione» è generico. «Fiducia degli stakeholder istituzionali, documentata dalla continuità delle partnership» precisa invece su quali prove si basa il giudizio e come quella risorsa potrebbe sostenere il progetto.

## 1.7.2 Costruire una SWOT fondata su evidenze

Ogni elemento inserito nella matrice dovrebbe essere:

- specifico;
- rilevante rispetto al problema e agli obiettivi;
- documentato attraverso una fonte o un'evidenza;
- formulato in modo chiaro e comprensibile;
- collocato correttamente fra interno ed esterno;
- riferito a un orizzonte temporale;
- collegato a una possibile conseguenza.

Una verifica utile consiste nel domandarsi se l'organizzazione possa intervenire direttamente sull'elemento considerato. Se la risposta è prevalentemente positiva, si tratta con ogni probabilità di un punto di forza o di debolezza. Se, invece, siamo di fronte a una condizione dell'ambiente che l'organizzazione può soltanto interpretare, utilizzare o affrontare, l'elemento appartiene più probabilmente alle opportunità o alle minacce.

Il criterio utile è il controllo che l'organizzazione può esercitare. Una nuova norma è una condizione esterna; la capacità di adeguarsi dipende invece da competenze e processi interni.

### 1.7.3 Dalla matrice alle scelte: gli incroci SWOT

La compilazione dei quattro quadranti non conclude l'analisi. Il valore della SWOT emerge soprattutto quando gli elementi vengono messi in relazione attraverso quattro possibili incroci.

Forze e opportunità — SO
Quale punto di forza permette di cogliere un'opportunità?

Una competenza scientifica interna può, per esempio, essere impiegata per rispondere alla crescente domanda di informazioni affidabili manifestata dai pubblici.

Debolezze e opportunità — WO
Quale debolezza correggere per sfruttare un'opportunità?

Un'organizzazione può possedere contenuti di qualità, ma non riuscire a renderli accessibili attraverso i media utilizzati dai nuovi pubblici. In questo caso l'opportunità esiste, ma per coglierla è necessario intervenire sulle competenze, sui formati o sui canali.

Forze e minacce — ST
Quale risorsa interna permette di ridurre una minaccia?

Una comunità fedele e coinvolta può aiutare il brand a mantenere la fiducia durante una crisi che interessa l'intero settore.

**Debolezze e minacce — WT**
Quali debolezze rendono l'organizzazione più vulnerabile e richiedono un intervento di protezione?

La dipendenza da una singola piattaforma diventa particolarmente rischiosa quando cambiano gli algoritmi, i costi o le condizioni di accesso. La relazione fra debolezza interna e minaccia esterna segnala quindi la necessità di diversificare i canali.

Gli incroci fanno emergere questioni, priorità e alternative da approfondire; la costruzione della strategia richiede un passaggio decisionale ulteriore. Una SWOT che termina con quattro elenchi rimane prevalentemente descrittiva; una SWOT che mette in relazione gli elementi contribuisce invece alla diagnosi e prepara il passaggio dall'Analisi alla Strategia.

# 1.8 Posizionamento attuale e mappe percettive

### Comprendere la posizione occupata prima di scegliere quella desiderata

Il posizionamento riguarda il posto che un brand o un'offerta occupa nella mente di un pubblico rispetto alle alternative. Non coincide con ciò che l'organizzazione afferma di essere: riguarda ciò che le persone riconoscono, ricordano e considerano rilevante nel momento della scelta.

Al Ries e Jack Trout hanno contribuito in modo decisivo alla diffusione del concetto attraverso gli articoli pubblicati da *Advertising Age* nel 1972 e il volume *Positioning: The Battle for Your Mind* del 1981. Il loro contributo ha sottolineato che il posizionamento è comparativo e si costruisce nella percezione del pubblico, all'interno di un ambiente caratterizzato da un eccesso di messaggi.

In questa fase del piano analizziamo il **posizionamento attuale**:

Come viene percepito oggi il brand, rispetto a quali alternative, per quali caratteristiche viene riconosciuto, quali associazioni risultano forti, quali spazi sono già occupati e quali promesse risultano credibili.

La scelta del **posizionamento desiderato** appartiene invece alla fase Strategia. Tenere distinti i due momenti impedisce di presentare un'intenzione come se fosse già una percezione reale.

## 1.8.1 Il posizionamento è una relazione

Il posizionamento non può essere descritto in assoluto. Dipende da:

- pubblico
- bisogno
- categoria
- concorrenti e alternative
- beneficio
- contesto
- prove.
- momento della scelta.

Lo stesso brand può occupare posizioni differenti presso pubblici diversi. Un'università può essere percepita come prestigiosa dalle istituzioni, accessibile dagli studenti locali e poco conosciuta dagli studenti internazionali.

Per questo un'affermazione come "siamo innovativi" non definisce ancora un posizionamento. Occorre comprendere:

- innovativi rispetto a chi?
- attraverso quale offerta?
- per quale pubblico?
- in quale ambito?
- sulla base di quali prove?
- con quale beneficio?

### 1.8.2 Le mappe percettive

Una mappa percettiva rappresenta graficamente il modo in cui brand e alternative vengono percepiti lungo alcune dimensioni rilevanti.

Nella forma più semplice utilizza due assi. Per esempio:

Tradizionale ↔ innovativo, accessibile ↔ esclusivo, specialistico ↔ generalista, istituzionale ↔ informale e standardizzato ↔ personalizzato.

Gli assi non devono essere scelti soltanto perché producono una rappresentazione interessante. Devono derivare dalla ricerca e riguardare attributi che influenzano realmente la percezione o la scelta del pubblico.

Le posizioni possono essere costruite attraverso:

Ricerche quantitative, valutazioni espresse dai pubblici, interviste, analisi delle associazioni, dati reputazionali e giudizi di esperti motivati e desk research esplorativa.

Se la mappa deriva soltanto dal giudizio del gruppo, deve essere presentata come **ipotesi di lavoro**, non come fotografia oggettiva del mercato.

### 1.8.3 Come leggere una mappa

La mappa può mostrare:

Affollamenti, vicinanze percepite, soggetti isolati, associazioni dominanti e distanze fra posizione desiderata, posizione percepita e possibili spazi poco presidiati.

Uno spazio vuoto non rappresenta automaticamente un’opportunità. Potrebbe essere poco rilevante, difficile da comprendere, incompatibile con la categoria e non sostenibile dal brand o privo di domanda. Per valutare uno spazio occorre nuovamente verificare:

**rilevanza per il pubblico + credibilità del brand + differenza rispetto alle alternative**

Una mappa bidimensionale semplifica una realtà più complessa. Deve quindi essere utilizzata come strumento di discussione e sintesi, non come rappresentazione completa e definitiva.

# 1.9 Dalla sintesi alla diagnosi

## Dare una gerarchia alle evidenze

L'Analisi non termina quando sono state raccolte molte informazioni. Termina quando il gruppo è in grado di formulare una diagnosi: una spiegazione sintetica e argomentata della situazione che il piano deve affrontare.

La diagnosi mette in relazione:

- cambiamenti del contesto
- identità e capacità del brand
- percezioni degli stakeholder
- concorrenti e alternative
- punti di forza e debolezza
- opportunità e minacce
- posizionamento attuale.
- informazioni ancora mancanti.

Una diagnosi utile dovrebbe contenere:

**Situazione osservata** — Che cosa sta accadendo? Quali evidenze lo dimostrano?

**Pubblico o relazione coinvolta** — Per chi il problema è rilevante? Quale relazione viene compromessa o può essere sviluppata?

**Tensione principale** — Quali esigenze, aspettative o condizioni entrano in conflitto?

**Cause plausibili** — Per quali ragioni potrebbe verificarsi la situazione?

**Prove disponibili** — Quali dati, fonti ed esperienze sostengono l'interpretazione?

Incertezze residue — Quali informazioni mancano e quali ipotesi richiedono una verifica?

**Priorità** — Perché il problema è più importante di altri? Che cosa accade se rimane irrisolto?

**Implicazione** — Quale questione deve affrontare il piano di comunicazione?

## 1.9.1 Separare il problema dalla soluzione

Uno degli errori più frequenti consiste nel formulare la diagnosi attraverso un prodotto già scelto:

- "dobbiamo aprire TikTok";
- "serve un podcast";
- "occorre rifare il sito";
- "dobbiamo organizzare un evento".

Queste frasi propongono strumenti, ma non spiegano il problema.

Una domanda come «Come rendere visibile la competenza scientifica senza apparire autoreferenziali?» chiarisce il problema e lascia aperte più soluzioni. Il podcast sarà una possibilità da confrontare con video, articoli, eventi e altre attività.

Separare problema e soluzione permette di:

Confrontare opzioni differenti, evitare preferenze premature, valutare i media rispetto agli obiettivi, lasciare spazio alla creatività e motivare la decisione finale.

## 1.9.2 Formulare la domanda strategica

La domanda strategica traduce la diagnosi in una questione progettuale. Dovrebbe essere:

- sufficientemente specifica
- rilevante per l'organizzazione e il pubblico
- aperta a più soluzioni
- fondata sulle evidenze
- priva di un formato già prescelto.
- collegata a un cambiamento possibile.

Una struttura utile è:

**Come favorire un cambiamento presso il pubblico scelto, valorizzando una risorsa credibile e affrontando l'ostacolo emerso?**

Per esempio: come rendere più comprensibile la ricerca universitaria agli studenti delle scuole superiori, valorizzando i ricercatori con un linguaggio accessibile? La domanda orienta il passaggio agli obiettivi senza definire ancora la strategia.

## 1.9.3 L'output finale dell'Analisi

Al termine della fase, il gruppo dovrebbe disporre di:

- perimetro e domanda di ricerca
- fonti e limiti metodologici
- analisi del contesto
- analisi del brand
- analisi della concorrenza.
- SWOT basata su evidenze;
- Lettura del posizionamento attuale, incertezze da verificare e diagnosi.
- domanda strategica.

Il percorso completo può essere sintetizzato così: **Contesto → Brand → Concorrenza → SWOT → Posizionamento attuale → Diagnosi → Domanda strategica**

**L'analisi chiarisce la situazione e il problema prioritario. La fase degli obiettivi stabilisce quale cambiamento il piano dovrà favorire.**

# AI Toolkit 01 · L’intelligenza artificiale nella fase di Analisi



## Accelerare la ricerca senza delegare la comprensione

L’intelligenza artificiale può ampliare e accelerare numerose attività della fase di Analisi. Può aiutare a esplorare un settore, ordinare documenti, confrontare materiali, sintetizzare grandi quantità di testo, individuare ricorrenze e formulare ipotesi da approfondire. Il suo vantaggio principale consiste nel rendere più rapidamente esplorabile un insieme ampio e disomogeneo di informazioni.

Queste capacità non trasformano però il sistema in un analista autonomo. L’interpretazione, la verifica delle fonti, la comprensione del contesto e la decisione finale rimangono responsabilità umane. La distinzione è fondamentale: l’IA può contribuire a elaborare le informazioni, ma non può assumere la responsabilità della diagnosi.

Un sistema generativo non possiede una conoscenza diretta dell’organizzazione, non partecipa alle sue relazioni e non sperimenta i suoi prodotti, servizi e processi. Elabora regolarità presenti nei dati e nei testi disponibili e può quindi formulare spiegazioni plausibili che non corrispondono alla realtà specifica del progetto. Per questo la fluidità della risposta non deve essere confusa con l’affidabilità dell’analisi.

La qualità dell’aiuto dipende soprattutto dalla qualità dei materiali, dalla chiarezza della domanda, dalla definizione del perimetro e dalla possibilità di verificare l’output. Una richiesta generica produce facilmente una risposta generica. Fonti affidabili, criteri espliciti e un formato controllabile

consentono invece di usare l'IA come assistente di ricerca, confronto e prima organizzazione delle evidenze.

## Sistemi generativi e strumenti di analisi

Non tutti gli strumenti presentati come intelligenza artificiale svolgono la stessa funzione. I sistemi generativi producono testi, sintesi, classificazioni e ipotesi attraverso il linguaggio naturale. Altri strumenti sono progettati per cercare fonti, recuperare documenti da un archivio, monitorare media, analizzare dati, riconoscere entità, classificare conversazioni o costruire visualizzazioni.

Generare, cercare, recuperare, classificare e analizzare informazioni sono operazioni differenti, anche quando lo stesso strumento ne combina alcune. La sintesi di un rapporto fornito al sistema, per esempio, non dimostra che il sistema abbia consultato la versione più recente o conosca il contesto in cui è stato scritto.

Quando l'analisi richiede informazioni aggiornate, il professionista deve utilizzare strumenti che rendano visibili le fonti oppure fornire direttamente i documenti da esaminare. Citazioni, dati, nomi e collegamenti devono essere controllati nell'originale: il testo generato è un'elaborazione da verificare e non può essere trattato come fonte.

## Dove l'IA può sostenere l'Analisi

### Definire il piano della ricerca

L'IA può suddividere una domanda generale in aspetti da approfondire, fonti, parole chiave e criteri di confronto. Una richiesta ampia come «analizza il settore culturale» può così diventare un primo piano di ricerca. Il gruppo deve verificarne pertinenza e completezza.

### Costruire query e strategie di ricerca

L'IA può suggerire parole chiave, sinonimi, traduzioni e domande. Nel social listening aiuta a preparare le query con brand, concorrenti e termini da escludere. La ricerca va poi provata: omonimie, acronimi e gergo possono introdurre risultati irrilevanti o escludere conversazioni utili.

### Sintetizzare documenti e conversazioni

Quando riceve documenti effettivamente disponibili, il sistema può produrre sintesi strutturate, confrontare definizioni, evidenziare differenze fra versioni, costruire cronologie e generare domande di approfondimento. Può inoltre classificare recensioni, interviste e conversazioni secondo temi, problemi, aspettative, emozioni, touchpoint o fasi dell'esperienza. Ogni sintesi importante deve però conservare il collegamento con documento, data e passaggio originale.

Le categorie automatiche vanno controllate leggendo direttamente un campione. Ironia, ambiguità, gergo e contesto culturale possono essere interpretati male; inoltre, la frequenza di un tema non coincide necessariamente con la sua importanza. Un problema raro può avere conseguenze gravi, mentre una questione molto visibile può essere alimentata da pochi soggetti particolarmente attivi.

### Supportare brand audit, PESTEL e analisi competitiva

Nel brand audit l'IA può confrontare documenti, materiali e riscontri, segnalando promesse poco sostenute o differenze di tono. Il controllo riguarda però soltanto le fonti disponibili. Se un'esperienza o una procedura non è documentata, il sistema non può valutarla.

Nella PESTEL può generare una prima lista di fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali. Ogni segnale deve poi essere collegato a fonte, data, territorio, orizzonte temporale, probabilità, impatto e possibile conseguenza per la comunicazione. Senza questa selezione, la matrice automatica tende a riempirsi di affermazioni generiche, valide per quasi qualunque organizzazione.

Nell'analisi competitiva può aiutare a distinguere concorrenti diretti e indiretti, sostituti, alternative all'azione e benchmark, purché riceva criteri comuni e fonti controllabili. La lista deve essere verificata: i soggetti più visibili online non sono necessariamente i più rilevanti e il sistema può trascurare organizzazioni locali, nuovi entranti o alternative poco documentate.

### Preparare una prima SWOT ed esplorare interpretazioni alternative

Dopo aver raccolto evidenze su contesto, brand e concorrenza, l'IA può aiutare a organizzarle nei quattro quadranti della SWOT, distinguere interno ed esterno, segnalare formulazioni vaghe e proporre incroci SO, WO, ST e WT. Non dovrebbe però inventare autonomamente i contenuti: senza prove produrrà facilmente formule come «buona reputazione», «team competente» o «capacità innovativa», prive di valore diagnostico.

Il sistema può aiutare a cercare spiegazioni alternative. Un calo delle interazioni social potrebbe dipendere dall'interesse, ma anche da distribuzione, formato o stagionalità. L'IA può suggerire quali informazioni raccogliere per verificare queste ipotesi, senza stabilire autonomamente la causa.

## Ciò che non dovrebbe essere delegato

Definizione del problema, valutazione delle fonti e diagnosi finale richiedono il giudizio del gruppo. Anche le conseguenze etiche e le relazioni con gli stakeholder vanno comprese nel contesto. Una differenza fra documenti potrebbe dipendere da pubblici diversi, da una scelta intenzionale o da una vera incoerenza: il confronto automatico, da solo, non permette di deciderlo.

## Un workflow affidabile

L'impiego professionale dell'IA nell'Analisi può essere organizzato attraverso una sequenza controllabile: definire la domanda e la decisione da sostenere; delimitare organizzazione, mercato, territorio, pubblico e periodo; raccogliere fonti con versione e provenienza; assegnare al sistema un compito circoscritto; stabilire il formato dell'output; verificare affermazioni e omissioni; interpretare i risultati alla luce del contesto; documentare modifiche e decisioni umane.

Il flusso può essere sintetizzato così: Domanda → Perimetro → Fonti → Compito → Output → Verifica → Interpretazione → Decisione. Il passaggio decisivo è quello fra output e decisione: ciò

che il sistema restituisce deve essere ricondotto alle evidenze, discusso dal gruppo e trasformato in una lettura motivata.

## Prompt Lab — Analisi competitiva assistita dall'IA

> Agisci come analista di corporate communication. Devi supportare un'analisi esplorativa, non formulare ancora la strategia.
>
> Contesto: l'organizzazione è [nome e breve descrizione], opera nel settore [settore], nel mercato [Paese o territorio], nel periodo [intervallo] e si rivolge principalmente a [pubblici]. L'analisi deve aiutare a comprendere [problema o decisione da sostenere].
>
> Utilizza esclusivamente [documenti, collegamenti, dataset o materiali forniti]. Per ogni affermazione indica fonte e data; se non puoi verificare un'informazione, dichiaralo. Confronta [numero] competitor, alternative o benchmark rispetto a posizionamento dichiarato, pubblici, promessa, temi narrativi, formati, canali, tono di voce, prove di credibilità ed esperienza offerta.
>
> Restituisci: 1) una matrice comparativa; 2) evidenze con fonte; 3) interpretazioni; 4) informazioni mancanti; 5) ipotesi da verificare; 6) possibili convenzioni della categoria; 7) domande per la ricerca successiva. Separa chiaramente fatti, interpretazioni e ipotesi. Non inventare dati o fonti e non proporre ancora concept o campagne.

### Perché il prompt è costruito così

Il ruolo richiesto orienta prospettiva e lessico, senza trasformare il sistema in un professionista. Contesto, mercato, periodo e pubblici delimitano il campo; l'obiettivo chiarisce quale decisione dovranno sostenere le informazioni. L'indicazione delle fonti riduce il rischio di riferimenti non verificabili, mentre i criteri comuni rendono confrontabili i soggetti. La distinzione fra competitor, alternative e benchmark evita categorie improprie.

La separazione fra fatti, interpretazioni e ipotesi rende leggibile il ragionamento: mostra ciò che deriva dai materiali, ciò che viene dedotto e ciò che deve ancora essere verificato. Il divieto di proporre subito una campagna protegge la sequenza metodologica, impedendo di passare prematuramente dalla comprensione del problema alla soluzione creativa.

## Controllo professionale

Prima di utilizzare l'output, il team deve controllare perimetro, soggetti inclusi ed esclusi, autorevolezza e data delle fonti, definizioni dei dati, comparabilità dei campioni, omissioni e valori anomali. Deve inoltre cercare spiegazioni alternative, distinguere correlazione e causalità e verificare che una categoria non generalizzi impropriamente l'esperienza di un singolo pubblico.

Privacy e riservatezza richiedono una valutazione preventiva. Documenti interni, dati personali, strategie non pubbliche e informazioni sensibili non devono essere trasferiti a sistemi esterni senza autorizzazione e senza aver verificato condizioni contrattuali e modalità di trattamento. Quando

possibile, i materiali vanno minimizzati, anonimizzati o aggregati; in altri casi occorre usare strumenti approvati dall'organizzazione oppure rinunciare all'elaborazione esterna.

Va infine considerata la rappresentatività. L'IA può analizzare soltanto ciò che riceve o riesce effettivamente a recuperare. Le conversazioni digitali non rappresentano automaticamente l'intera popolazione, i documenti ufficiali non descrivono necessariamente l'esperienza concreta e i concorrenti più visibili non sono sempre quelli strategicamente più importanti.

## Errori da evitare

Gli errori più frequenti consistono nel trattare l'output come una fonte; confondere una sintesi con un insight; accettare dati o citazioni soltanto perché plausibili; chiedere una SWOT senza fornire evidenze; utilizzare classificazioni automatiche senza controllare un campione; nascondere il contributo umano alla selezione delle fonti, alla correzione delle categorie e alla diagnosi.

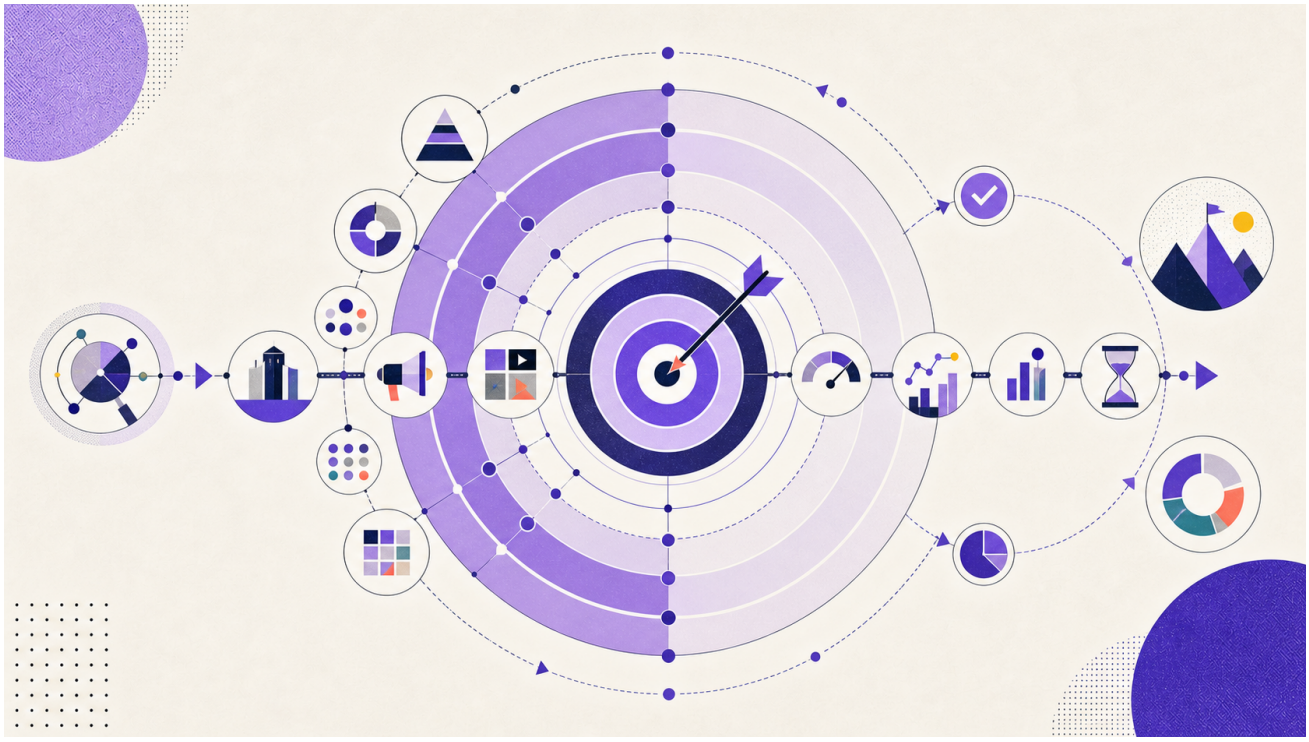
Una sintesi riduce e organizza i materiali. Un insight richiede invece interpretazione, rilevanza, verifica e collegamento con una possibile decisione. Questa differenza deve rimanere visibile in ogni fase del lavoro assistito.

## Output atteso e regola di lavoro

Alla fine del lavoro assistito dall'IA il gruppo dovrebbe ottenere materiali intermedi controllabili: una mappa delle fonti, sintesi tracciabili, categorie motivate, matrici comparative, ipotesi e controipotesi, informazioni mancanti, domande di verifica e possibili implicazioni. La diagnosi deve essere riformulata attraverso il confronto fra evidenze, conoscenza situata e responsabilità professionale, evitando di copiarla direttamente dall'output.

Il lavoro con l'IA richiede fonti conservate e una distinzione riconoscibile fra fatti e interpretazioni. Le modifiche introdotte dal gruppo devono poter essere ricostruite. Il vantaggio consiste nel migliorare domande e organizzazione della ricerca, mantenendo visibili lacune e passaggi ancora da dimostrare.

# 2. OBIETTIVI



## Trasformare la diagnosi in una direzione verificabile

La fase degli Obiettivi parte dalla diagnosi e definisce i risultati che l'organizzazione intende raggiungere. L'Analisi ricostruisce la situazione e individua problemi e opportunità; gli Obiettivi precisano il cambiamento desiderato, così da orientare la strategia e permettere una successiva valutazione.

Un obiettivo non descrive semplicemente un'attività da realizzare. Espressioni come «pubblicare una serie di video», «aprire un profilo TikTok», «organizzare un evento» o «realizzare una campagna» indicano azioni e prodotti. Non spiegano ancora quale cambiamento tali attività dovrebbero contribuire a generare.

Per formulare un obiettivo è quindi necessario domandarsi:

**che cosa dovrebbe cambiare, per quale pubblico, entro quando e come potremo riconoscere il cambiamento?**

La domanda distingue ciò che viene realizzato dal cambiamento atteso. Un video può spiegare un servizio; una campagna social può far conoscere un'offerta; un evento può favorire relazioni. Il contenuto è il mezzo, mentre comprensione, conoscenza e qualità delle relazioni sono risultati da verificare.

La formulazione degli obiettivi svolge almeno quattro funzioni:

Stabilisce una direzione comune, permette di scegliere fra strategie e attività alternative e rende possibile coordinare persone, risorse, tempi e crea le condizioni per valutare i risultati.

Se l'obiettivo è generico, anche le decisioni successive rimangono indeterminate. «Aumentare la visibilità» può giustificare quasi qualsiasi attività, ma non permette di comprendere quale pubblico debba essere raggiunto, che cosa debba conoscere, quale livello di cambiamento sia desiderato e con quale metodo verrà misurato.

Un buon obiettivo riduce questa ambiguità. Rende esplicita l'ipotesi sulla quale si fonda il piano, pur lasciando visibile l'incertezza.

## 2.1 La gerarchia degli obiettivi

In un piano di comunicazione possono convivere obiettivi di natura differente. Obiettivi di business o istituzionali, obiettivi di marketing, obiettivi di comunicazione e obiettivi media sono collegati, ma non sono sinonimi e non devono essere utilizzati come se fossero intercambiabili.

La distinzione è importante perché ogni livello descrive un risultato diverso e presenta un diverso grado di controllo da parte del team di comunicazione.

**Obiettivi di business o istituzionali**

Gli obiettivi di business riguardano i risultati complessivi perseguiti da un'impresa: ricavi, vendite, quota di mercato, redditività, acquisizione o fidelizzazione dei clienti.

Nelle istituzioni pubbliche e nelle organizzazioni non profit è spesso più appropriato parlare di obiettivi istituzionali o organizzativi. Questi possono riguardare, per esempio, l'aumento delle adesioni, l'accesso a un servizio, la partecipazione a un programma, la qualità delle prestazioni, la raccolta di fondi o la produzione di un determinato impatto sociale.

Sono obiettivi che dipendono dall'insieme delle decisioni dell'organizzazione. La comunicazione può contribuire al loro raggiungimento, ma raramente può determinarli da sola.

Se un'università vuole aumentare le iscrizioni, il risultato finale dipenderà anche dalla qualità e dalla varietà dei corsi, dai costi, dai servizi, dalla reputazione dell'istituzione, dalla facilità delle procedure, dalla posizione geografica e dalle alternative disponibili. La comunicazione può rendere l'offerta più conosciuta, comprensibile e credibile, ma non può sostituire la qualità dell'esperienza proposta.

**Obiettivi di marketing**

Gli obiettivi di marketing traducono gli obiettivi generali in risultati riferiti al mercato, all'offerta e alla relazione con clienti o utenti. Possono riguardare l'acquisizione di nuovi clienti, la fidelizzazione, la penetrazione in un segmento, l'utilizzo di un servizio, la generazione di richieste qualificate o l'adozione di una determinata offerta.

Anche questi risultati non dipendono esclusivamente dalla comunicazione. Sono influenzati dal prodotto o servizio, dal prezzo, dalla distribuzione, dall'esperienza del cliente, dall'attività commerciale e dalle condizioni del mercato.

Un aumento delle richieste di informazioni, per esempio, può essere favorito da una campagna efficace; la trasformazione delle richieste in acquisti o iscrizioni dipenderà anche dalla qualità dell'offerta, dalla convenienza, dalla disponibilità e dal processo di conversione.

**Obiettivi di comunicazione**

Gli obiettivi di comunicazione descrivono i cambiamenti che il piano intende favorire nelle conoscenze, nelle percezioni, negli atteggiamenti, nelle relazioni o nei comportamenti dei pubblici.

Possono riguardare, per esempio:

La conoscenza dell'esistenza di un'organizzazione o di un servizio, la comprensione delle sue caratteristiche, il riconoscimento di determinati valori o competenze, la modifica di una percezione, l'aumento della fiducia, il coinvolgimento in un'iniziativa, l'intenzione di compiere un'azione e l'adozione di un comportamento.

Dire «comunicare il nuovo servizio» descrive un'intenzione operativa. Dire «aumentare la quota di studenti che conosce le modalità di accesso al nuovo servizio» identifica invece un cambiamento nel pubblico e si avvicina alla formulazione di un obiettivo di comunicazione.

Il team di comunicazione può esercitare un controllo significativo sulla qualità dei messaggi, dei contenuti e dei canali, ma non controlla direttamente le reazioni delle persone. Per questo è più corretto affermare che la comunicazione **contribuisce a produrre** determinati cambiamenti, anziché considerarli conseguenze automatiche delle attività realizzate.

**Obiettivi media**

Gli obiettivi media definiscono le condizioni di contatto necessarie affinché i contenuti possano raggiungere i pubblici pertinenti. Riguardano, per esempio, copertura, frequenza, impression, visualizzazioni qualificate, traffico, tempo di esposizione, completamento o costo per contatto.

Se un obiettivo di comunicazione consiste nel migliorare la conoscenza di un servizio tra gli studenti del primo anno, l'obiettivo media potrebbe stabilire quanta parte di questo pubblico raggiungere, con quale frequenza e attraverso quali canali.

Il raggiungimento di un pubblico è una condizione necessaria, ma non sufficiente, dell'efficacia. Una persona può essere esposta più volte a un messaggio senza comprenderlo, ricordarlo o considerarlo credibile. Per questo gli indicatori media non devono essere confusi con i risultati di comunicazione.

## 2.2 Una catena logica, non una promessa automatica

I diversi livelli possono essere rappresentati come una catena:

**obiettivo di business o istituzionale → obiettivo di marketing → obiettivo di comunicazione → obiettivo media → attività e contenuti**

La lettura operativa procede spesso in senso inverso:

**attività e contenuti → contatti media → cambiamenti comunicativi → comportamenti di mercato → risultati organizzativi**

Si consideri un ateneo che intende aumentare le iscrizioni a un nuovo corso di laurea.

- L'**obiettivo istituzionale** è aumentare le iscrizioni.
- L'**obiettivo di marketing** può essere incrementare il numero di richieste qualificate e di partecipanti agli open day.
- L'**obiettivo di comunicazione** può essere migliorare la conoscenza del corso e la comprensione dei suoi sbocchi professionali.
- L'**obiettivo media** può essere raggiungere una quota definita di studenti dell'ultimo anno delle scuole superiori in alcune aree geografiche.
- Le **attività** possono comprendere video, incontri, testimonianze, contenuti social, pagine informative e campagne a pagamento.

Il legame fra i livelli deve essere plausibile e argomentato, ma non rappresenta una relazione causale automatica. Aver raggiunto il pubblico non garantisce che il messaggio sia stato compreso; la comprensione non garantisce l'iscrizione; l'iscrizione dipende anche da numerosi fattori che la comunicazione non controlla.

Più ci si allontana dalle attività direttamente realizzate, maggiore deve essere la prudenza nell'attribuire i risultati alla campagna. Il compito professionale consiste nel chiarire il contributo atteso della comunicazione, evitando sia di sottovalutarlo sia di attribuirle risultati prodotti dall'intero sistema organizzativo.

## 2.3 Output, outcome e impatto

Un'altra distinzione utile riguarda output, outcome e impatto. I tre termini identificano livelli differenti del percorso che conduce dalle attività ai risultati.

Gli **output** sono ciò che il progetto realizza e mette in circolazione: video, articoli, podcast, newsletter, incontri, eventi, comunicati, pagine web o campagne pubblicitarie. Possono comprendere anche dati relativi alla distribuzione, come il numero di contenuti pubblicati, gli invii effettuati o la copertura ottenuta.

Gli output sono generalmente sotto il controllo del gruppo: sei video, tre incontri o una guida possono essere programmati e realizzati. La loro consegna dimostra lo svolgimento delle attività, ma non prova ancora un cambiamento nei pubblici.

Gli **outcome** sono i cambiamenti osservabili nei pubblici. Possono riguardare conoscenza, comprensione, ricordo, percezione, fiducia, intenzione, partecipazione o comportamento.

Una serie di tutorial pubblicati rappresenta un output. L'aumento della quota di utenti che comprende come utilizzare un servizio rappresenta un outcome. Il passaggio dall'uno all'altro non è

automatico: i tutorial possono essere realizzati correttamente ma risultare poco visibili, difficili da comprendere o non pertinenti rispetto alle reali difficoltà degli utenti.

L'**impatto** riguarda effetti più ampi, profondi e durevoli sull'organizzazione, sulla comunità o sulla società. Può consistere nel miglioramento dell'accesso a un servizio, nella riduzione di una forma di esclusione, nel rafforzamento stabile della reputazione o nella diffusione di comportamenti socialmente desiderabili.

L'impatto è normalmente prodotto dall'interazione di numerosi fattori. La comunicazione può offrire un contributo importante, ma la sua influenza deve essere valutata insieme a servizi, politiche, risorse, comportamenti organizzativi e condizioni esterne.

La progressione può essere sintetizzata così:

**Attività:** che cosa facciamo?
**Output:** che cosa produciamo e distribuiamo?
**Outcome:** che cosa cambia nei pubblici?
**Impatto:** quale effetto più ampio e durevole può emergere?

Questa distinzione impedisce di confondere la quantità della produzione con l'efficacia. Pubblicare venti video non rappresenta, di per sé, un successo. Il successo dipende dal rapporto tra quei video, il pubblico al quale sono destinati e il cambiamento che avrebbero dovuto favorire.

## 2.4 Formulare gli obiettivi con il modello SMART e SMARTER

Per evitare obiettivi generici è frequentemente utilizzato il modello SMART. L'acronimo viene comunemente ricondotto a George T. Doran, che nel 1981 propose alcuni criteri per migliorare la formulazione degli obiettivi manageriali.

Nel tempo sono state utilizzate parole e traduzioni differenti. Nella versione oggi più diffusa, un obiettivo dovrebbe essere:

- **Specific**, specifico;
- **Measurable**, misurabile;
- **Achievable**, raggiungibile;
- **Relevant**, rilevante;
- **Time-bound**, definito nel tempo.

La variante SMARTER aggiunge:

- **Evaluated**, valutato durante il percorso;
- **Reviewed**, riesaminato e, quando necessario, aggiornato.

Non esiste un'unica formulazione universalmente accettata dell'acronimo. La sua utilità consiste nel controllare la qualità dell'obiettivo; la compilazione delle sette caselle è funzionale a questo controllo.

**L'espressione «Aumentare la notorietà del servizio» offre un primo esempio.**

Mancano però pubblico, valore iniziale, traguardo, scadenza e metodo di misurazione. Senza queste indicazioni l'obiettivo rimane troppo generico per guidare il lavoro.

Una formulazione più precisa potrebbe essere:

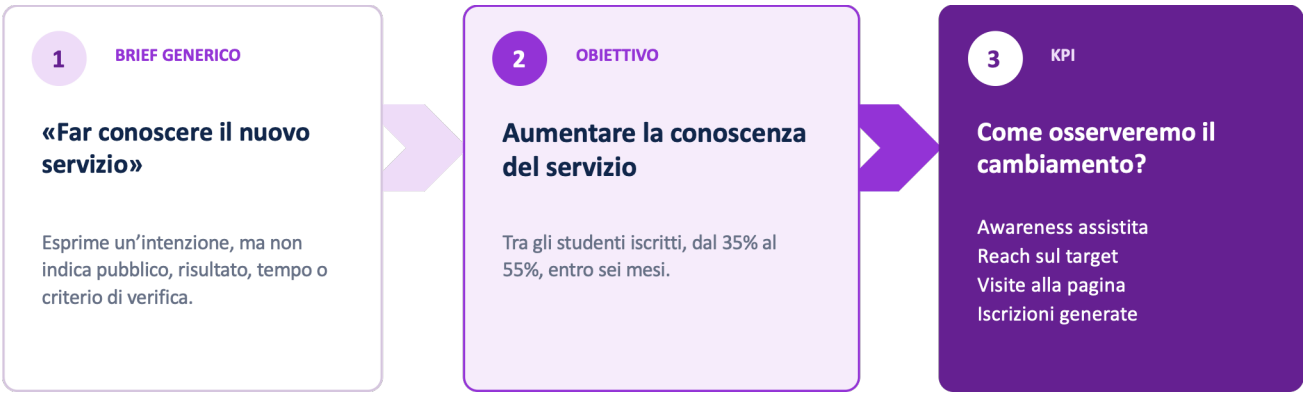
**«Aumentare entro dicembre dal 35% al 50% la conoscenza assistita del servizio tra gli studenti del primo anno, misurandola attraverso lo stesso questionario somministrato prima e dopo la campagna».**

Questa versione esplicita:

- il cambiamento desiderato
- il pubblico interessato
- il valore iniziale
- il valore atteso
- la scadenza.
- il metodo di misurazione.

La precisione formale, tuttavia, non garantisce che l'obiettivo sia strategicamente corretto. Un obiettivo può essere perfettamente misurabile ma poco rilevante, oppure può concentrarsi su un indicatore facile da raccogliere che non rappresenta il vero problema. Prima di renderlo SMART è quindi necessario domandarsi se derivi realmente dalla diagnosi.

## 2.5 Metriche e Key Performance Indicators




Una **metrica** è una misura utilizzata per descrivere un fenomeno. Visualizzazioni, aperture, accessi, interazioni, richieste, menzioni e tempo di permanenza sono esempi di metriche.

Un Key Performance Indicators, o KPI, è una metrica selezionata perché permette di valutare l'avanzamento verso un obiettivo prioritario. Tutti i KPI sono metriche, ma non tutte le metriche sono KPI.

Le visualizzazioni descrivono la distribuzione di un video e diventano un KPI solo se sono pertinenti all'obiettivo. Per verificare la comprensione di una procedura servono anche altri riscontri: completamento della visione, risposte a domande, errori o richieste di assistenza.

La scelta dei KPI deve quindi derivare dagli obiettivi, non dalla semplice disponibilità dei dati.

Per ogni indicatore è opportuno specificare:

- la definizione
- la formula di calcolo
- la fonte
- la frequenza di rilevazione
- il responsabile della raccolta
- il valore iniziale
- il valore atteso
- le eventuali soglie di attenzione.
- la decisione associata al risultato.

Quest'ultimo punto è particolarmente importante. Un indicatore diventa realmente utile quando aiuta a prendere una decisione. Se il tasso di completamento di un video scende sotto una determinata soglia, il team deve sapere se analizzarne la struttura, modificarne la durata, verificare la qualità del pubblico raggiunto o intervenire sulla distribuzione.

Un cruscotto che accumula numeri senza orientare alcuna scelta informa, ma non governa il progetto.

È inoltre utile distinguere tra:

- **indicatori anticipatori**, che segnalano precocemente l'andamento e permettono di correggere il piano;
- **indicatori consuntivi**, che descrivono il risultato raggiunto al termine di un periodo.

Le metriche di visibilità, come reach e impression, possono anticipare alcuni risultati, ma non dimostrano comprensione, fiducia o cambiamento. Le cosiddette **vanity metrics** diventano problematiche quando vengono presentate come prova di successo pur non essendo collegate a un obiettivo significativo.

## 2.6 Baseline, target e benchmark

Per valutare un cambiamento occorrono almeno un punto di partenza, un risultato atteso e criteri di confronto adeguati.

La **baseline** è il valore iniziale dell'indicatore. Descrive la situazione prima dell'intervento e permette di osservare l'eventuale variazione. Senza baseline, affermare che un risultato è aumentato o migliorato può essere difficile o impossibile.

Il **target** è il valore che si intende raggiungere entro un determinato periodo. Non deve essere scelto arbitrariamente. Dovrebbe tenere conto della situazione iniziale, delle risorse, del tempo disponibile, delle esperienze precedenti e delle condizioni del contesto.

Il **benchmark** è un termine di confronto. Può derivare dai risultati ottenuti in passato, dalle prestazioni di progetti simili, da organizzazioni confrontabili o da dati medi di settore.

Un benchmark è utile soltanto quando il confronto è pertinente. Un tasso medio di interazione non può essere applicato automaticamente a campagne con pubblici, piattaforme, formati, investimenti e durate differenti. Prima di utilizzarlo è necessario verificare che le definizioni e le condizioni di misurazione siano sufficientemente comparabili.

I tre riferimenti rispondono a domande diverse.

Baseline: qual è il valore iniziale?
Target: quale risultato raggiungere?
Benchmark: quale riferimento permette di valutare il risultato?

## 2.7 Progettare insieme obiettivi e misurazione

Gli obiettivi e la misurazione non dovrebbero essere progettati in momenti separati. Se il team definisce gli indicatori soltanto dopo la campagna, rischia di utilizzare esclusivamente i dati che le piattaforme rendono disponibili, anche quando non sono adeguati a valutare il risultato realmente perseguito.

Per ogni obiettivo è utile predisporre una scheda contenente:

- formulazione dell'obiettivo
- pubblico interessato
- baseline
- target
- scadenza.
- KPI;
- Formula e fonte dei dati, frequenza di rilevazione, responsabile e limiti interpretativi.
- decisioni associate alle diverse soglie.

La misurazione entra così nella progettazione. Permette di apprendere durante il percorso e, alla fine, di valutare in quale misura il lavoro abbia avuto successo.

Molte persone raggiunte e scarsa comprensione possono indicare un problema di messaggio. Un contenuto compreso ma seguito da poche azioni richiede invece di controllare invito e ostacoli pratici. Se il pubblico pertinente non viene raggiunto, la verifica riguarda la pianificazione media.

Il cruscotto non è quindi un semplice riepilogo numerico. È uno strumento che mette in relazione:

**obiettivo → indicatore → evidenza → interpretazione → decisione**

## 2.8 Dalla gerarchia generale ai tre livelli operativi




Dopo avere chiarito la logica complessiva, il capitolo approfondirà tre livelli strettamente collegati:

1. **obiettivi di marketing**, riferiti al rapporto con il mercato, all'offerta e ai comportamenti di clienti o utenti;
2. **obiettivi di comunicazione**, riferiti ai cambiamenti nelle conoscenze, nelle percezioni, negli atteggiamenti, nelle relazioni e nei comportamenti dei pubblici;
3. **obiettivi media**, riferiti alle condizioni di esposizione, contatto e distribuzione necessarie per sostenere gli obiettivi di comunicazione.

La distinzione non deve creare tre ambiti separati. Il piano ha bisogno di una gerarchia nella quale ciascun livello contribuisca al successivo e possieda indicatori coerenti con la propria funzione.

La domanda guida dell'intera fase rimane:

**quale cambiamento deve favorire il progetto e quali evidenze permetteranno di verificarlo?**

## 2.9 Gli obiettivi di marketing




Gli obiettivi di marketing traducono gli obiettivi generali dell'organizzazione in risultati riferiti al mercato, all'offerta e alla relazione con clienti, utenti o beneficiari. Indicano ciò che l'organizzazione

vuole ottenere attraverso l'insieme delle proprie decisioni di prodotto o servizio, prezzo, distribuzione, esperienza, attività commerciale e comunicazione.

In un'impresa possono riguardare, per esempio:

L'aumento delle vendite o della quota di mercato, l'ingresso in un nuovo segmento, l'acquisizione di nuovi clienti, l'incremento del valore medio degli acquisti, l'utilizzo più frequente di un prodotto o servizio, la fidelizzazione dei clienti esistenti, il recupero di clienti inattivi, la generazione di contatti commerciali qualificati e il lancio o l'adozione di una nuova offerta.

In un'università, un'istituzione pubblica o un'organizzazione non profit, gli obiettivi possono assumere forme differenti: aumentare le iscrizioni, favorire l'accesso a un servizio, ampliare la partecipazione, ottenere adesioni, raccogliere fondi, coinvolgere volontari o raggiungere categorie che utilizzano ancora poco un'opportunità disponibile.

L'elemento comune è il riferimento a una relazione concreta tra l'organizzazione, la sua offerta e i pubblici ai quali si rivolge.

## Dal risultato organizzativo all'obiettivo di marketing

Un obiettivo di business o istituzionale può essere molto ampio. L'organizzazione può voler aumentare i ricavi, rafforzare la propria sostenibilità economica o ampliare l'impatto di un servizio. L'obiettivo di marketing rende questo risultato più specifico, indicando in quale parte del mercato o della relazione con gli utenti occorra intervenire.

Un festival culturale che intende migliorare la propria sostenibilità economica offre un esempio.

L'obiettivo organizzativo potrebbe essere:

**aumentare le entrate complessive del festival.**

Questo risultato potrebbe essere perseguito attraverso obiettivi di marketing differenti:

Aumentare il numero degli spettatori paganti, incrementare il valore medio del biglietto, aumentare gli acquisti anticipati, attrarre visitatori provenienti da altre aree, ottenere più sponsorizzazioni e trasformare una parte dei partecipanti occasionali in pubblico abituale.

Questi obiettivi non sono equivalenti. Ciascuno richiede pubblici, proposte di valore, politiche di prezzo, canali e contenuti differenti. Prima di progettare la comunicazione è quindi necessario stabilire quale risultato di marketing debba essere prioritario.

## Acquisizione, sviluppo e fidelizzazione

Gli obiettivi di marketing possono essere ricondotti a tre grandi direzioni.

L'**acquisizione** riguarda la conquista di nuovi clienti, utenti, aderenti o partecipanti. Può richiedere di rendere l'offerta conosciuta, rilevante e facilmente accessibile presso persone che non hanno ancora una relazione con l'organizzazione.

Lo **sviluppo della relazione** riguarda l'aumento del valore o dell'intensità del rapporto con i pubblici già raggiunti. Può significare favorire un utilizzo più frequente, proporre servizi complementari, aumentare la partecipazione o incoraggiare il passaggio a un livello di coinvolgimento più elevato.

La **fidelizzazione** riguarda la capacità di mantenere nel tempo clienti e utenti, riducendo l'abbandono e rafforzando soddisfazione, fiducia e preferenza. Non dipende soltanto dalla comunicazione: una relazione non può essere consolidata se l'esperienza concreta non mantiene la promessa.

Questa distinzione impedisce di concentrare tutto il piano sulla conquista di nuovi pubblici. In molti contesti, migliorare la relazione con chi già conosce l'organizzazione può essere più sostenibile e produttivo che aumentare continuamente la pressione promozionale.

## Segmento, comportamento e valore atteso

Un obiettivo di marketing dovrebbe specificare almeno:

- il segmento al quale si riferisce
- il comportamento o risultato desiderato
- la situazione iniziale
- il valore atteso
- il periodo entro il quale raggiungerlo.
- le principali condizioni che possono influenzarlo.

Un obiettivo come «aumentare i clienti» è troppo ampio. Una formulazione più utile potrebbe essere:

**aumentare entro dodici mesi del 15% il numero di abbonamenti sottoscritti da giovani tra i 18 e i 25 anni residenti nell'area, rispetto all'anno precedente.**

Questa formulazione non spiega ancora come raggiungere il risultato, ma rende più chiaro il problema da affrontare. La strategia dovrà poi stabilire se intervenire sulla proposta, sul prezzo, sull'esperienza, sui canali di vendita, sulla comunicazione o su una combinazione di questi elementi.

## Il contributo della comunicazione

La comunicazione sostiene gli obiettivi di marketing rendendo l'offerta: conosciuta, comprensibile, rilevante, riconoscibile, credibile, facile da valutare e semplice da trovare e utilizzare.

Non può tuttavia compensare indefinitamente problemi strutturali dell'offerta. Una campagna può generare interesse verso un servizio, ma se il processo di accesso è complesso, il prezzo non è adeguato o l'esperienza del cliente è deludente, la conversione e la fidelizzazione rimarranno basse.

Per questa ragione, il piano deve rendere esplicita la relazione fra obiettivo di marketing e contributo atteso della comunicazione.

Il passaggio può essere formulato in questo modo:

**Risultato di marketing desiderato:** che cosa dovrebbe fare il pubblico?
**Ostacolo comunicativo:** che cosa non conosce, non comprende, non considera credibile o non percepisce come rilevante?
**Obiettivo di comunicazione:** quale cambiamento cognitivo, percettivo, relazionale o comportamentale può ridurre tale ostacolo?

# 2.10 Gli obiettivi di comunicazione




Gli obiettivi di comunicazione descrivono i cambiamenti che il piano intende favorire nel rapporto fra un'organizzazione e i suoi pubblici. Possono riguardare ciò che le persone conoscono, comprendono, ricordano, percepiscono, provano, preferiscono, dichiarano di voler fare o concretamente fanno.

Per organizzare questi cambiamenti si utilizza spesso una rappresentazione a funnel, articolata in cinque momenti:

**awareness → consideration → conversion → loyalty → advocacy**

Il funnel suggerisce un progressivo restringimento: molte persone possono entrare in contatto con l'organizzazione, una parte la prenderà in considerazione, un gruppo più ristretto compirà un'azione e soltanto alcuni soggetti svilupperanno una relazione continuativa o diventeranno promotori.

Questa rappresentazione è utile, ma deve essere interpretata con prudenza. I percorsi reali non sono sempre lineari. Una persona può conoscere già molto bene un'organizzazione senza prenderla in considerazione; può scoprirla attraverso la raccomandazione di un cliente fedele; può acquistare in modo occasionale senza sviluppare alcuna preferenza; può alternare canali e momenti diversi prima di decidere.

Il funnel non descrive quindi una legge universale del comportamento. È una mappa che aiuta a distinguere problemi e obiettivi differenti.

### Awareness — Essere conosciuti e riconosciuti

L'awareness riguarda la conoscenza e la riconoscibilità di un'organizzazione, di un brand, di un prodotto, di un servizio o di un'iniziativa.

Un problema di awareness si manifesta quando il pubblico pertinente:

Non conosce l'esistenza dell'organizzazione o dell'offerta, non la ricorda nel momento in cui ne avrebbe bisogno, la riconosce, ma non sa correttamente che cosa faccia, la confonde con altre realtà e conosce soltanto una parte limitata della sua proposta.

L'awareness non coincide con la semplice esposizione. Aver visualizzato un contenuto non significa necessariamente aver prestato attenzione, compreso il messaggio o ricordato il brand. Reach e impression descrivono la possibilità di contatto; la conoscenza e il ricordo devono essere verificati con indicatori differenti.

Si distingue comunemente tra:

- **notorietà spontanea**, quando una persona cita il brand senza ricevere suggerimenti;
- **notorietà assistita**, quando riconosce il brand all'interno di un elenco o dopo averne visto il nome;
- **top of mind**, quando il brand è il primo a essere ricordato all'interno di una categoria.

Un obiettivo di awareness potrebbe essere formulato così:

**aumentare entro sei mesi dal 30% al 45% la conoscenza assistita del servizio tra gli studenti fuori sede.**

Gli indicatori possibili comprendono notorietà spontanea e assistita, ricordo del messaggio, riconoscimento degli elementi distintivi e corretta associazione tra brand e offerta.

L'obiettivo consiste nell'essere riconoscibili presso i pubblici rilevanti e per ragioni coerenti con il posizionamento, anziché ricercare visibilità indiscriminata.

## Consideration — Entrare tra le alternative considerate

La consideration riguarda la disponibilità del pubblico a prendere seriamente in considerazione un'organizzazione o un'offerta.

Una persona può conoscere perfettamente un brand senza considerarlo adatto alle proprie esigenze. Il problema non è più soltanto farsi riconoscere, ma dimostrare rilevanza, differenza, qualità e credibilità.

La consideration può essere ostacolata da diversi fattori:

Il pubblico non comprende il valore dell'offerta, non percepisce una differenza significativa rispetto alle alternative, ritiene il prodotto o servizio inadatto alle proprie necessità, non trova prove sufficienti a sostegno delle promesse, possiede una percezione superata o incompleta. considera troppo elevati i costi economici, pratici o simbolici della scelta.

In questa fase la comunicazione deve aiutare le persone a valutare. Diventano importanti spiegazioni, comparazioni corrette, dimostrazioni, testimonianze, casi, recensioni, contenuti di approfondimento e risposte alle obiezioni.

Un obiettivo di consideration potrebbe essere:

**aumentare la quota di studenti che considera il corso tra le proprie prime tre opzioni, portandola dal 20% al 32% entro l'apertura delle iscrizioni.**

Gli indicatori possono comprendere intenzione dichiarata, preferenza, visite a pagine di approfondimento, download di materiali, iscrizioni a open day, richieste di informazioni e qualità delle interazioni. Questi comportamenti rappresentano segnali di interesse, ma devono essere interpretati nel loro contesto.

## Conversion — Facilitare il passaggio all'azione

La conversione si verifica quando la persona compie l'azione che il progetto considera rilevante. Può trattarsi di: effettuare un acquisto, iscriversi, prenotare, richiedere un contatto, scaricare un

documento, sottoscrivere una newsletter, effettuare una donazione, partecipare a un evento e utilizzare un servizio, adottare un comportamento.

La conversione non coincide necessariamente con una vendita. Ogni progetto deve definire con precisione quale azione rappresenti il risultato desiderato e quale valore possieda nel percorso complessivo.

È utile distinguere tra **micro-conversioni** e **macro-conversioni**. Le micro-conversioni sono azioni intermedie che segnalano un avanzamento: visualizzare una pagina informativa, scaricare il programma, iscriversi a un open day. La macro-conversione è il risultato principale: per esempio completare l'iscrizione al corso.

In questa fase la comunicazione deve chiarire l'azione, ridurre l'incertezza e rendere il percorso comprensibile. Sono importanti la call to action, la qualità delle informazioni, la rassicurazione, la coerenza tra promessa e pagina di destinazione e la facilità del processo.

La conversione, tuttavia, non è un risultato esclusivamente comunicativo. Dipende anche da prezzo, disponibilità, procedure, tempi, qualità dell'offerta e funzionamento dei punti di contatto.

Se molte persone iniziano una procedura ma non la completano, non è sufficiente aumentare la pressione promozionale. Occorre analizzare dove avviene l'abbandono e se l'ostacolo sia comunicativo, tecnico, economico o organizzativo.

Un obiettivo potrebbe essere:

**aumentare entro la fine della campagna dal 12% al 18% il tasso di completamento dell'iscrizione tra gli utenti che hanno iniziato la procedura.**

Gli indicatori possibili comprendono tasso di conversione, costo per conversione, numero di azioni qualificate, tasso di abbandono e completamento delle diverse fasi.

## Loyalty — Costruire continuità nella relazione

La loyalty riguarda la continuità e la qualità della relazione tra il pubblico e l'organizzazione. Può manifestarsi attraverso riacquisto, rinnovo, utilizzo continuativo, partecipazione ricorrente, preferenza, fiducia o minore propensione all'abbandono.

La fedeltà non deve essere interpretata soltanto come ripetizione del comportamento. Un cliente può continuare ad acquistare per abitudine, mancanza di alternative o costi di cambiamento, senza provare una particolare fiducia. Al contrario, una persona può essere favorevole al brand ma non acquistare frequentemente perché il prodotto viene utilizzato raramente.

Per questo è utile distinguere:

- **fedeltà comportamentale**, osservabile nella ripetizione dell'azione;
- **fedeltà attitudinale**, riconoscibile nella preferenza, nella fiducia e nella disponibilità a scegliere nuovamente l'organizzazione.

La comunicazione contribuisce alla loyalty accompagnando l'esperienza dopo la conversione. Può offrire assistenza, orientamento, aggiornamenti pertinenti, contenuti utili, riconoscimento e

occasioni di partecipazione. La fidelizzazione, tuttavia, dipende soprattutto dalla capacità dell'organizzazione di mantenere nel tempo ciò che ha promesso.

Un obiettivo di loyalty potrebbe essere:

**aumentare entro un anno dal 55% al 65% il tasso di rinnovo degli abbonamenti, migliorando contemporaneamente la soddisfazione relativa alle informazioni e all'assistenza.**

Gli indicatori possono comprendere rinnovi, frequenza di utilizzo, retention rate, churn rate, soddisfazione, richieste di assistenza risolte e partecipazione alle iniziative riservate.

## Advocacy — Trasformare una relazione positiva in sostegno attivo

L'advocacy si verifica quando clienti, utenti, dipendenti, partner o altri stakeholder sostengono attivamente l'organizzazione. Possono raccomandarla, parlarne positivamente, condividerne i contenuti, difenderla, partecipare alle sue iniziative o contribuire direttamente alla produzione di significati e storie.

L'advocacy è diversa dalla semplice visibilità generata dagli utenti. Una condivisione può dipendere da molti motivi e non indica necessariamente fiducia. Il sostegno autentico nasce generalmente da un'esperienza positiva, da una relazione credibile e dalla percezione di valori o interessi comuni.

La comunicazione può facilitare l'advocacy:

Rendendo semplice la condivisione, offrendo storie e informazioni utili, valorizzando le testimonianze, creando comunità, occasioni di partecipazione, riconoscendo il contributo delle persone e coinvolgendo gli stakeholder nella progettazione o nel racconto.

Non dovrebbe però costruire una raccomandazione artificiale o nascondere la natura incentivata di una testimonianza. La trasparenza è essenziale per proteggere la credibilità dell'organizzazione e di chi la sostiene.

Un obiettivo di advocacy potrebbe essere:

**aumentare entro dodici mesi la quota di partecipanti che dichiara di essere disponibile a raccomandare il festival e incrementare le raccomandazioni qualificate provenienti dalla comunità.**

Gli indicatori possono comprendere raccomandazioni, referral, testimonianze, contenuti generati dagli utenti, partecipazione alle community, sentiment delle conversazioni e disponibilità dichiarata a sostenere l'organizzazione.

## Il funnel come sistema di problemi differenti

Le cinque fasi possono essere riassunte attraverso cinque domande:

**Awareness:** il pubblico ci conosce e ci riconosce?
**Consideration:** ci considera una possibilità rilevante e credibile?
**Conversion:** riesce e decide di compiere l'azione?

**Loyalty:** trova ragioni per mantenere la relazione?
**Advocacy:** è disposto a sostenerci e raccomandarci?

Gli obiettivi richiedono risposte diverse. La notorietà può richiedere maggiore presenza e riconoscibilità; la valutazione dell'offerta ha bisogno di prove. Per favorire l'azione occorre affrontare le barriere, mentre ritorno e raccomandazione dipendono anche dalla qualità dell'esperienza e della relazione.

La strategia non deve necessariamente intervenire con la stessa intensità in tutte le fasi. Deve individuare il punto nel quale si trova l'ostacolo principale.

## 2.11 Gli obiettivi media




Gli obiettivi media traducono gli obiettivi di comunicazione in condizioni di esposizione e contatto. Stabiliscono quali pubblici debbano essere raggiunti, in quale misura, con quale frequenza, attraverso quali mezzi e con quale livello di coerenza rispetto al target.

La pianificazione media non consiste semplicemente nello scegliere i canali più popolari. Un mezzo è utile quando permette di raggiungere il pubblico pertinente in un contesto adeguato, con un formato compatibile con il messaggio e con un investimento sostenibile.

Tra i principali criteri utilizzati troviamo penetrazione, frequenza e affinità.

## Penetrazione o copertura — Quanta parte del pubblico raggiungiamo?

La **penetrazione** indica la capacità di un mezzo o di una campagna di raggiungere una determinata quota del pubblico di riferimento. In questo contesto è strettamente collegata al concetto di **copertura** o reach.

La copertura misura il numero o la percentuale di persone differenti esposte almeno una volta al messaggio in un periodo definito. È importante precisare che reach e impression non sono sinonimi:

- la **reach** conta le persone o gli utenti unici raggiunti;
- le **impression** contano il numero complessivo delle esposizioni, comprese quelle ripetute sulla stessa persona.

Se una campagna genera 100.000 impression raggiungendo 40.000 persone, significa che una parte del pubblico è stata esposta più di una volta.

Un obiettivo di penetrazione potrebbe essere:

**raggiungere almeno il 70% degli studenti dell'ultimo anno delle scuole superiori presenti nell'area durante le sei settimane precedenti l'open day.**

Una copertura elevata è particolarmente importante quando il problema riguarda l'awareness, il pubblico è ampio oppure il messaggio deve diventare rapidamente conosciuto. Non sempre, tuttavia, massimizzare la reach rappresenta la scelta migliore. Un pubblico ristretto e altamente specializzato può richiedere una copertura numericamente più bassa ma qualitativamente più pertinente.

## Frequenza — Quante volte viene raggiunta ciascuna persona?

La **frequenza** indica il numero medio di volte in cui una persona raggiunta viene esposta al messaggio in un determinato periodo.

Può essere calcolata, in forma semplificata, come:

**Frequenza media = impression complessive ÷ persone raggiunte**

La ripetizione può favorire riconoscimento, apprendimento e ricordo. Una singola esposizione può non essere sufficiente, soprattutto quando il messaggio è complesso, il pubblico è poco coinvolto o la concorrenza per l'attenzione è elevata.

Una frequenza troppo alta, però, può produrre saturazione, irritazione e spreco di risorse. La frequenza ottimale non è universale: dipende dal mezzo, dalla durata della campagna, dalla creatività, dalla complessità del messaggio, dal livello di conoscenza preesistente e dal comportamento del pubblico.

Un obiettivo potrebbe essere:

**raggiungere il pubblico selezionato con una frequenza media compresa tra tre e cinque esposizioni nel periodo della campagna, controllando i segnali di saturazione.**

La media deve essere interpretata con cautela. Una frequenza media pari a quattro non significa che tutte le persone abbiano visto il messaggio quattro volte: alcune potrebbero averlo visto una volta, altre molte di più. Quando possibile, è utile analizzare la distribuzione delle esposizioni.

## Affinità — Quanto il pubblico del mezzo corrisponde al target scelto?

L'**affinità** esprime il grado di corrispondenza tra il pubblico raggiunto da un mezzo e il target della campagna. Un canale è affine quando, rispetto alla popolazione generale, concentra una quota elevata delle persone che intendiamo raggiungere.

Un mezzo può avere una grande audience complessiva ma una bassa affinità con il target. Al contrario, un canale specializzato può raggiungere meno persone in assoluto ma una percentuale molto più elevata del pubblico pertinente.

Una newsletter universitaria raggiunge 20.000 persone, di cui 15.000 in target. Un portale ne raggiunge 500.000, ma solo 10.000 appartengono al segmento desiderato. Il portale offre una visibilità complessiva maggiore; la newsletter concentra una quota più alta di pubblico pertinente e può ridurre la dispersione.

L'affinità non riguarda soltanto le caratteristiche sociodemografiche. Può comprendere interessi, comportamenti, contesto di fruizione, momento del percorso e disponibilità all'ascolto. Una persona può appartenere formalmente al target, ma trovarsi in un ambiente poco adatto a comprendere o approfondire il messaggio.

Un obiettivo di affinità potrebbe quindi prevedere di:

**concentrare la maggior parte dell'investimento su mezzi nei quali la presenza del target sia significativamente superiore alla sua incidenza nella popolazione generale.**

## Il rapporto tra penetrazione, frequenza e affinità

Penetrazione, frequenza e affinità devono essere considerate insieme.

Una campagna può ottenere:

- elevata copertura ma bassa affinità, raggiungendo molte persone poco pertinenti;
- elevata frequenza ma bassa copertura, ripetendo il messaggio su un gruppo troppo ristretto;
- elevata affinità ma volume insufficiente, raggiungendo il pubblico corretto in misura troppo limitata.

La pianificazione cerca un equilibrio coerente con l'obiettivo.

Per sviluppare awareness presso un pubblico ampio può essere prioritario aumentare la penetrazione.

Per spiegare un'offerta complessa può servire una frequenza maggiore e una sequenza di contenuti. Per raggiungere una categoria professionale molto specifica può essere più importante l'affinità.

La scelta dipende quindi da quattro domande:

1. quanta parte del pubblico deve essere raggiunta?
2. quante esposizioni possono essere necessarie?
3. quanto è pertinente il pubblico di ciascun mezzo?
4. in quale contesto e con quale qualità avviene il contatto?

## Dall'obiettivo di comunicazione all'obiettivo media

Un obiettivo media ha senso soltanto in relazione a un obiettivo di comunicazione.

Se l'obiettivo è aumentare l'awareness, il piano può privilegiare copertura, riconoscibilità e continuità della presenza.

Se l'obiettivo è sostenere la consideration, può essere necessario combinare mezzi ad ampia copertura con ambienti capaci di offrire approfondimento, confronto e prove.

Se l'obiettivo è favorire la conversione, diventano importanti la qualità del traffico, la prossimità al momento decisionale e la continuità fra messaggio, call to action e ambiente di destinazione.

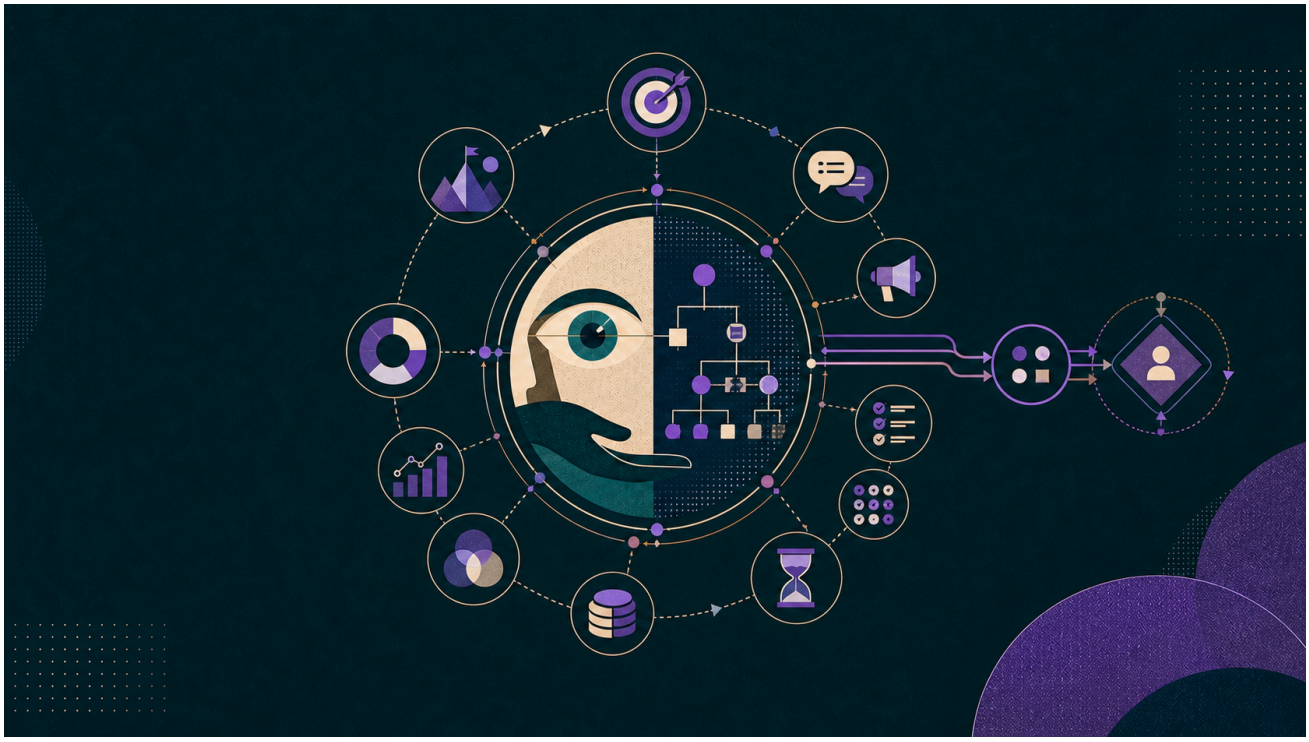
Per loyalty e advocacy, possono assumere maggiore importanza i canali proprietari, le community, le newsletter, gli ambienti di servizio e le occasioni di partecipazione diretta.

La relazione complessiva può essere sintetizzata così:

Obiettivo di marketing: quale risultato concreto favorire?
Obiettivo di comunicazione: che cosa deve cambiare nella relazione con il pubblico?
Obiettivo media: quali contatti possono sostenere questo cambiamento?
Contenuti e attività: che cosa deve incontrare e sperimentare il pubblico?

La pianificazione parte dal pubblico e dal cambiamento desiderato. Solo dopo sceglie media e contenuti adatti a sostenerli, invece di assumere in partenza la necessità di Instagram, TikTok o un podcast.

# AI Toolkit 02 · IA e definizione degli obiettivi



L’intelligenza artificiale generativa può sostenere la definizione degli obiettivi aiutando il gruppo a esaminare un brief, riconoscere formulazioni ambigue, confrontare alternative e organizzare le informazioni necessarie alla misurazione. Il suo contributo è particolarmente utile nelle fasi di esplorazione, revisione e prima stesura.

L’IA non dovrebbe però stabilire autonomamente quali obiettivi siano giusti per l’organizzazione. La scelta delle priorità richiede la conoscenza del contesto, delle risorse disponibili, dei vincoli, delle responsabilità e delle conseguenze delle decisioni. Un sistema generativo può produrre una formulazione apparentemente precisa anche quando non possiede i dati necessari per valutarne la fattibilità.

Può affermare, per esempio, che una campagna dovrebbe «aumentare del 30% la notorietà in tre mesi». La frase sembra misurabile, ma il valore proposto potrebbe essere del tutto arbitrario se il sistema non conosce la baseline, l’investimento, la dimensione del pubblico, i risultati precedenti, la pressione competitiva e il metodo con il quale verrà misurata la notorietà.

L’IA è quindi utile per migliorare la formulazione degli obiettivi, ma non può sostituire il processo attraverso il quale l’organizzazione decide quali cambiamenti siano desiderabili, realistici e prioritari.

## Dove l’IA può sostenere questa fase

**Revisionare la chiarezza del brief**

Un brief può contenere espressioni generiche come:

Aumentare la visibilità, coinvolgere i giovani, rafforzare il brand, migliorare la presenza sui social e creare una campagna innovativa.

L'IA può individuare queste formulazioni e trasformarle in domande da rivolgere al committente:

visibilità presso quale pubblico?, quale cambiamento dovrebbe indicare il coinvolgimento?, quale dimensione del brand dovrebbe essere rafforzata?, perché la presenza social è considerata insufficiente? e attraverso quali evidenze valuteremo l'innovazione?.

Il sistema può rendere visibile l'ambiguità, lasciando al gruppo il compito di risolverla. La risposta definitiva deve provenire dal confronto con il committente, con il gruppo di lavoro e con i dati disponibili.

**Proporre formulazioni alternative SMART**

A partire da un obiettivo generico, l'IA può proporre diverse formulazioni SMART, specificando pubblico, cambiamento, indicatore e orizzonte temporale.

Se il brief chiede di «aumentare la conoscenza del servizio», il sistema potrebbe suggerire:

**aumentare entro sei mesi dal 30% al 42% la conoscenza assistita del servizio tra gli studenti del primo anno, misurandola attraverso lo stesso questionario somministrato prima e dopo la campagna.**

La formulazione è utile come bozza, ma contiene elementi che devono essere verificati. Il 30% deve derivare da una baseline reale; il 42% deve essere un target motivato; il questionario deve essere disponibile e metodologicamente adeguato; il periodo di sei mesi deve essere coerente con risorse e attività.

Per questo è preferibile chiedere all'IA di non inventare i valori mancanti. Quando baseline, target o risorse non sono disponibili, il sistema dovrebbe segnalarli come informazioni da acquisire.

**Distinguere i livelli degli obiettivi**

Uno degli impieghi più utili consiste nel chiedere all'IA di separare:

Obiettivi di business o istituzionali, obiettivi di marketing, obiettivi di comunicazione, obiettivi media e attività e output.

Un esempio di richiesta:

**«Realizzare una campagna social per aumentare le iscrizioni».**

L'IA può aiutare a scomporla:

attività: realizzare una campagna social, obiettivo media: raggiungere con frequenza adeguata gli studenti pertinenti e obiettivo di comunicazione: migliorare la conoscenza e la comprensione dell'offerta, obiettivo di marketing: aumentare le richieste qualificate o la partecipazione agli open day e obiettivo istituzionale: aumentare le iscrizioni.

Questa scomposizione rende più facile discutere i passaggi e individuare eventuali salti logici; la correttezza della catena richiede comunque una verifica.

**Separare output, outcome e impatto**

L'IA può classificare prodotti e risultati su livelli differenti:

dieci video pubblicati: output, aumento della comprensione del servizio: outcome e miglioramento stabile dell'accesso al servizio: impatto.

Questa operazione è utile quando un brief utilizza il numero dei contenuti come unica prova di efficacia. Il controllo umano deve comunque verificare che la classificazione sia coerente con il progetto e che non venga attribuito alla comunicazione un impatto prodotto da molti altri fattori.

**Costruire matrici obiettivo–KPI–fonte**

Dopo avere formulato gli obiettivi, l'IA può organizzare una prima matrice di misurazione:

| Obiettivo | KPI | Baseline | Target | Fonte | Frequenza | Responsabile | Limite interpretativo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Aumentare la conoscenza del servizio | Conoscenza assistita | Da rilevare | Da definire | Questionario pre e post | Inizio e fine campagna | Team di ricerca | La conoscenza dichiarata non dimostra l'utilizzo |
| Aumentare le richieste qualificate | Numero e tasso di richieste pertinenti | Dato storico | Da definire | CRM o modulo di contatto | Settimanale | Area marketing | Una richiesta non equivale a un'iscrizione |
| Raggiungere il pubblico prioritario | Reach nel target | Da rilevare | Da definire | Piattaforme e centro media | Settimanale | Media planner | La reach non dimostra attenzione o comprensione |

La tabella deve essere considerata una prima struttura di lavoro. Il sistema potrebbe proporre fonti non disponibili, confondere definizioni o suggerire indicatori che l'organizzazione non è in grado di raccogliere.

**Individuare metriche mancanti o poco azionabili**

L'IA può esaminare un elenco di metriche e segnalare che:

le visualizzazioni non dimostrano la comprensione, il numero dei follower non indica necessariamente consideration o fiducia, la reach non misura il ricordo, il sentiment automatico può non riconoscere ironia e contesto, i clic non coincidono con il completamento della conversione e il numero di contenuti pubblicati è un output, non un outcome.

Può inoltre domandare quale decisione dovrebbe cambiare sulla base di ciascun indicatore. Se nessuna decisione è associata alla metrica, potrebbe trattarsi di un dato descrittivo, ma non di un KPI prioritario.

## Un workflow affidabile

L'impiego dell'IA nella definizione degli obiettivi può essere organizzato in sette passaggi.

**1. Fornire il contesto**

Occorre specificare organizzazione, offerta, pubblico, problema, orizzonte temporale, risorse e vincoli. Un sistema che riceve soltanto la richiesta «scrivi tre obiettivi SMART» produrrà inevitabilmente formulazioni generiche.

**2. Allegare materiali affidabili**

Quando possibile, il sistema dovrebbe lavorare su brief, report, dati storici, risultati delle ricerche, definizioni degli indicatori e documenti di pianificazione. È necessario condividere soltanto materiali che possono essere trattati nel rispetto di privacy, riservatezza e regole dell'organizzazione.

**3. Chiedere di separare fatti e informazioni mancanti**

L'IA deve distinguere:

Dati forniti, ipotesi, valori mancanti, domande da rivolgere al committente e proposte da verificare.

Questo accorgimento riduce il rischio che target inventati o ipotesi non dichiarate vengano presentati come informazioni certe.

**4. Generare più alternative**

È preferibile richiedere diverse formulazioni, spiegando vantaggi, limiti e implicazioni di ciascuna. L'obiettivo è ampliare il confronto, anziché ricercare immediatamente un'unica "risposta".

**5. Collegare obiettivi e misurazione**

Per ogni obiettivo occorre chiedere indicatori, formula, fonte, frequenza, responsabile, baseline, target e limite interpretativo. Se un dato non è disponibile, il sistema deve segnalarlo senza sostituirlo con un valore immaginario.

**6. Effettuare il controllo professionale**

Il gruppo verifica la correttezza delle definizioni, la disponibilità delle fonti, la fattibilità della misurazione e la coerenza con le risorse. Controlla inoltre che gli obiettivi derivino dalla diagnosi e non siano soltanto formalmente ben scritti.

**7. Documentare le modifiche umane**

La versione prodotta dall'IA, le correzioni successive e le motivazioni delle scelte dovrebbero essere conservate. In questo modo il processo rimane trasparente e il team può ricostruire come sia arrivato alla formulazione definitiva.

### Prompt Lab — Dalla richiesta generica agli obiettivi verificabili

> Agisci come strategist di corporate communication. Analizza il brief seguente relativo a [organizzazione], [offerta o progetto] e [pubblico prioritario]. L'orizzonte temporale è [periodo] e le risorse disponibili sono [risorse e vincoli].
>
> Distingui obiettivi di business o istituzionali, obiettivi di marketing, obiettivi di comunicazione, obiettivi media, attività e output.
>
> Segnala ambiguità, contraddizioni e informazioni mancanti.
>
> Proponi tre possibili obiettivi SMART riferiti a un periodo di sei mesi.
>
> Per ogni obiettivo indica KPI, formula, baseline, target, fonte, frequenza di rilevazione, responsabile e limite interpretativo.
>
> Se baseline, target o fonti non sono presenti nel brief, non inventarli: contrassegnali come "da definire" e formula le domande necessarie per ottenerli.
>
> Separa chiaramente fatti forniti, ipotesi e proposte.
>
> Presenta il risultato in una tabella e concludi con le verifiche che il team dovrebbe compiere prima di approvare gli obiettivi.
>
> Brief: [incollare il brief]

### Perché il prompt è formulato in questo modo

L'indicazione **«agisci come strategist di corporate communication»** assegna al sistema una prospettiva professionale coerente con il compito. Non gli attribuisce una reale competenza o responsabilità, ma orienta il tipo di analisi richiesta.

La specificazione di **organizzazione, offerta, pubblico, periodo, risorse e vincoli** riduce le risposte astratte. Gli obiettivi acquistano significato soltanto quando sono collegati a una situazione concreta.

La richiesta di **distinguere i livelli** impedisce di confondere una campagna, un contenuto o un indicatore media con il risultato complessivo dell'organizzazione.

L'istruzione **«non inventare baseline, target o fonti»** è fondamentale. I modelli generativi tendono a completare le informazioni mancanti con valori plausibili, ma non necessariamente reali.

La separazione tra **fatti, ipotesi e proposte** rende visibile il grado di affidabilità delle diverse affermazioni.

La tabella finale facilita il confronto, ma non deve essere approvata automaticamente. Ogni riga deve essere verificata dal responsabile del progetto e dalle persone che possiedono i dati o rispondono dei risultati.

## Controllo professionale

Prima di utilizzare gli obiettivi proposti dall'IA, il gruppo deve verificare alcuni elementi fondamentali.

### Dichiarare orizzonte temporale e risorse

Un target può essere realistico in dodici mesi e irrealistico in sei settimane. La sua fattibilità dipende anche da budget, competenze, disponibilità dei canali e capacità produttiva.

### Separare output, outcome e impatto

L'IA può presentare il numero di contenuti pubblicati come prova di successo. Il team deve controllare quale cambiamento quei prodotti dovrebbero generare e fino a quale livello sia plausibile attribuirlo alla comunicazione.

### Verificare formula e disponibilità dei dati

Un indicatore non è utilizzabile soltanto perché appare adeguato. Occorre verificare se il dato esista, se possa essere raccolto nel rispetto delle regole, se la sua definizione sia condivisa e se il metodo rimanga confrontabile nel tempo.

### Motivare baseline e target

La baseline deve provenire da una rilevazione documentata. Il target deve essere sostenuto da dati storici, benchmark pertinenti, risorse disponibili e ipotesi esplicite. Non deve essere accettato perché "suona realistico".

### Scartare le vanity metrics non azionabili

Like, follower, impression e visualizzazioni possono essere informazioni utili, ma non devono essere automaticamente considerati KPI. Occorre domandarsi quale obiettivo rappresentino e quale decisione permettano di assumere.

### Considerare i limiti di attribuzione

Se aumentano vendite, iscrizioni o partecipazione, il cambiamento potrebbe dipendere anche da prezzo, offerta, stagionalità, distribuzione, attività commerciale o condizioni esterne. L'IA può aiutare a elencare questi fattori, ma la valutazione richiede dati e competenze situate.

**Proteggere dati e informazioni riservate**

Brief, risultati, dati commerciali e informazioni sui pubblici possono contenere materiali personali o confidenziali. Prima di inserirli in un sistema di IA occorre verificare le politiche dell'organizzazione, le impostazioni dello strumento e le condizioni di trattamento dei dati.

## Errori da evitare

Gli errori ricorrenti sono priorità delegate al sistema, valori numerici inventati e indicatori scelti solo perché facili da raccogliere. Vanno inoltre controllati i confronti fra casi diversi e i fattori esterni alla campagna. Una formulazione convincente non sostituisce la verifica di ipotesi, fonti e fattibilità.

## Output atteso e regola di lavoro

**Verifica, riformula, confronta. Conserva le fonti e documenta le modifiche umane.**

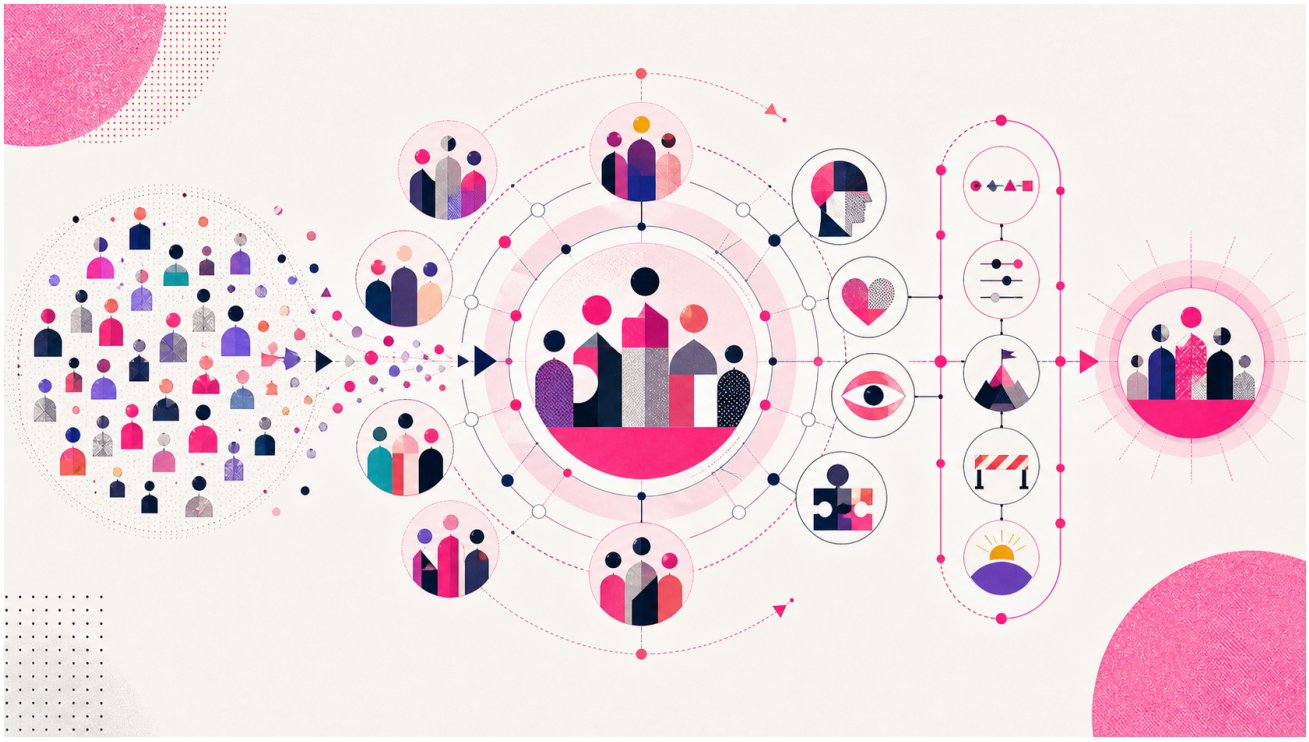
L'IA può accelerare l'elaborazione e rendere più visibili ambiguità, alternative e lacune informative. La responsabilità di stabilire che cosa conta, quali risultati siano realistici e quali indicatori possano rappresentarli rimane però delle persone che conoscono l'organizzazione e rispondono delle decisioni.

Il prodotto finale di questa fase non dovrebbe essere un elenco di obiettivi generati automaticamente, ma una catena argomentata:

**diagnosi → priorità → obiettivi → KPI → fonti → soglie → decisioni**

L'IA sostiene la costruzione della catena; il professionista ne verifica la solidità.

# 3. TARGET



## Comprendere con chi costruire la comunicazione

L’analisi del Target distingue pubblici, segmenti, personas, empathy map, customer journey, insight e proposta di valore. Non sono nomi diversi per la stessa cosa. Ogni strumento restringe progressivamente il campo: dalla rete degli stakeholder si passa alle differenze utili fra gruppi, poi alle ipotesi su comportamenti e tensioni che devono guidare una scelta concreta.

Dopo avere analizzato la situazione e definito gli obiettivi, il piano deve stabilire con quali persone, gruppi e organizzazioni costruire una relazione. Questa fase viene generalmente indicata con il termine **Target**, ma non consiste soltanto nell’individuare chi riceverà un messaggio.

Una comunicazione efficace richiede di comprendere:

- quali soggetti possono influenzare il progetto o esserne influenzati
- quali pubblici siano prioritari rispetto agli obiettivi
- quali differenze interne ai pubblici siano rilevanti
- quali bisogni, aspettative e ostacoli caratterizzino i diversi gruppi
- come le persone cerchino informazioni e prendano decisioni
- quali esperienze vivano nei diversi punti di contatto
- quali benefici considerino importanti.
- quali prove rendano credibile la proposta dell’organizzazione.

Parlare genericamente di «consumatori», «cittadini», «studenti», «giovani» o «stakeholder» non è sufficiente. Queste categorie possono comprendere persone con esperienze, conoscenze, interessi e possibilità di azione molto differenti.

Il compito del professionista non consiste nel descrivere ogni individuo in tutta la sua complessità. Deve riconoscere le differenze che modificano realmente una decisione di comunicazione: il messaggio, il tono, il contenuto, la prova, il formato, il canale, il momento del contatto o l'esperienza proposta.

Il percorso del capitolo procede attraverso una progressiva messa a fuoco:




**stakeholder e audience → segmentazione → scelta dei pubblici prioritari → personas → empathy map → customer journey → insight → proposta di valore**

Questi concetti non sono nomi diversi per indicare la stessa cosa.

Gli strumenti affrontano aspetti diversi. Mappa degli stakeholder e segmentazione aiutano a scegliere i pubblici; personas ed empathy map ne descrivono bisogni e comportamenti. La journey ricostruisce l'esperienza nel tempo. L'insight interpreta una motivazione e orienta una proposta di valore pertinente e credibile.

Il risultato della fase Target non è quindi un elenco di caratteristiche sociodemografiche. È una scelta argomentata dei pubblici prioritari e una comprensione sufficientemente fondata dei loro bisogni, comportamenti e percorsi.

## 3.1 Audience, pubblici e stakeholder

Nel linguaggio comune, termini come audience, pubblico, target e stakeholder vengono spesso utilizzati come sinonimi. Nel piano di comunicazione è invece utile distinguerli.

L'**audience** è l'insieme delle persone che ricevono, incontrano o possono essere esposte a una comunicazione. L'audience di un programma televisivo è costituita dai suoi spettatori; quella di una newsletter dai destinatari; quella di un evento dai partecipanti; quella di un contenuto digitale dagli utenti che possono incontrarlo.

Il **pubblico** non è però necessariamente un insieme passivo di destinatari. Nella corporate communication, i pubblici interpretano, discutono, condividono, contestano e trasformano i messaggi. Possono produrre contenuti, influenzare altri soggetti e intervenire direttamente nella reputazione dell'organizzazione.

Il termine **stakeholder** possiede un significato ancora più ampio. Nella formulazione resa centrale da R. Edward Freeman in *Strategic Management: A Stakeholder Approach* del 1984, gli stakeholder sono soggetti che possono influenzare l'organizzazione o essere influenzati dal raggiungimento dei suoi obiettivi.

Possono essere stakeholder:

Clienti e utenti, dipendenti e collaboratori, azionisti e finanziatori, fornitori e partner, istituzioni e autorità di regolazione, comunità locali, associazioni, media, organizzazioni della società civile, gruppi professionali, concorrenti e ambiente naturale e generazioni future, rappresentati attraverso soggetti e istituzioni che ne tutelano gli interessi.

Audience e stakeholder possono sovrapporsi, ma non coincidono. I dipendenti possono essere stakeholder decisivi anche quando non rappresentano il pubblico principale di una campagna esterna. Un'autorità pubblica può influenzare il progetto senza essere destinataria dei contenuti promozionali. Un giornalista può essere un pubblico diretto dell'ufficio stampa e, nello stesso tempo, uno stakeholder capace di influenzare altri pubblici.

**Pubblici interni ed esterni**

La distinzione tra pubblici interni ed esterni è utile, ma non deve essere considerata rigida.

I pubblici interni comprendono generalmente dipendenti, collaboratori, dirigenti e organi di governo. I pubblici esterni possono comprendere clienti, cittadini, media, istituzioni, fornitori, comunità e partner.

Nelle organizzazioni contemporanee il confine è spesso permeabile. Un dipendente può parlare pubblicamente della propria esperienza lavorativa; un fornitore può partecipare alla produzione del valore e della reputazione; un cliente può diventare membro attivo di una community; un partner può contribuire direttamente ai contenuti.




La comunicazione rivolta ai diversi pubblici può utilizzare messaggi e strumenti differenti, ma deve mantenere coerenza con la stessa identità organizzativa. Una promessa rivolta ai clienti perde credibilità se viene contraddetta dall'esperienza dei dipendenti o dai comportamenti verso i fornitori.

**Pubblici primari e secondari**

Non tutti i pubblici possiedono la stessa importanza rispetto a un determinato obiettivo.

I **pubblici primari** sono quelli il cui coinvolgimento è direttamente necessario per ottenere il risultato desiderato. I **pubblici secondari** possono influenzare il progetto, facilitare il contatto, legittimare l'iniziativa, controllare risorse o amplificare il messaggio.

Se un'università vuole aumentare la partecipazione degli studenti delle scuole superiori a un open day, gli studenti possono rappresentare il pubblico primario. Famiglie, insegnanti, orientatori e scuole sono pubblici secondari, ma possono esercitare un'influenza decisiva sulla scelta.

"Secondario" non significa quindi irrilevante. Indica una relazione meno diretta con l'obiettivo, che può però assumere grande importanza nella dinamica complessiva.

**La mappatura degli stakeholder**

Mappare gli stakeholder significa ricostruire il sistema di soggetti, interessi, influenze e relazioni che circonda il progetto. La mappa non deve limitarsi a un elenco di nomi. Deve aiutare a comprendere:

- quale interesse possiede ciascun soggetto
- in quale modo può influenzare il progetto
- come può esserne influenzato
- quali risorse, conoscenze o forme di legittimità possiede
- quali relazioni intrattiene con gli altri stakeholder
- quale atteggiamento potrebbe assumere.
- quale forma di coinvolgimento sia appropriata.

Tra i criteri utilizzabili vi sono potere o influenza, interesse, legittimità, urgenza, prossimità e disponibilità alla collaborazione.

Una matrice interesse–influenza può offrire una prima sintesi:

- stakeholder con **alto interesse e alta influenza** richiedono un coinvolgimento attento e continuativo;
- stakeholder con **alta influenza ma basso interesse** devono essere mantenuti adeguatamente informati e osservati;
- stakeholder con **alto interesse ma bassa influenza** possono offrire conoscenze, testimonianze e partecipazione;
- stakeholder con **basso interesse e bassa influenza** possono richiedere un monitoraggio meno intenso.

La matrice non assegna etichette definitive. Interesse e influenza possono cambiare durante il progetto. Un gruppo inizialmente marginale può diventare centrale in seguito a una crisi, a una decisione istituzionale o alla capacità di mobilitare altri soggetti.

**Informare, consultare, coinvolgere, collaborare**

La mappatura dovrebbe condurre a una scelta sulla qualità della relazione.

**Informare** significa rendere disponibili contenuti chiari e pertinenti.

**Consultare** significa raccogliere opinioni, esigenze e feedback prima o durante una decisione.

**Coinvolgere** significa permettere agli stakeholder di contribuire a una parte del processo.

**Collaborare** significa condividere responsabilità, risorse o capacità progettuali.

Non ogni stakeholder deve essere coinvolto allo stesso livello. Il grado di partecipazione deve essere coerente con il problema, le responsabilità e la possibilità reale di incidere. Consultare qualcuno senza chiarire che cosa potrà cambiare può produrre aspettative irrealistiche e deteriorare la fiducia.

## 3.2 Segmentare per prendere decisioni migliori

Una volta ricostruito il sistema dei pubblici, occorre individuare le differenze che possano orientare il progetto.

La **segmentazione** consiste nel dividere un insieme eterogeneo in gruppi relativamente omogenei rispetto a caratteristiche rilevanti per una decisione. Serve a progettare proposte, contenuti ed esperienze più pertinenti sulla base di una rappresentazione necessariamente parziale delle persone.

Una segmentazione è utile quando conduce a scelte differenti. Se due segmenti ricevono lo stesso messaggio, attraverso gli stessi canali, nello stesso momento e con le stesse prove, la distinzione potrebbe non avere un reale valore operativo.

**Criteri di segmentazione**




I criteri possono essere combinati in modi differenti.

***Variabili geografiche***

Riguardano luogo di residenza, area di provenienza, distanza, mobilità, caratteristiche urbane o territoriali.

Possono essere rilevanti quando disponibilità, accesso, linguaggio, distribuzione o appartenenza territoriale modificano il rapporto con l'offerta.

***Variabili demografiche e socioeconomiche***

Comprendono età, genere, istruzione, professione, reddito, composizione familiare e fase della vita.

Sono relativamente facili da osservare, ma non spiegano automaticamente motivazioni e comportamenti. Due persone della stessa età possono possedere bisogni, esperienze, competenze e atteggiamenti molto diversi.

***Variabili psicografiche***

Riguardano valori, interessi, stili di vita, atteggiamenti e orientamenti culturali.

Possono aiutare a comprendere perché persone simili dal punto di vista demografico attribuiscano significati differenti alla stessa offerta. Devono però essere fondate su ricerca e non su descrizioni impressionistiche.

***Variabili comportamentali***

Riguardano azioni osservabili: utilizzo, frequenza, acquisto, partecipazione, abbandono, fedeltà, ricerca di informazioni e risposta a precedenti iniziative.

Possono distinguere, per esempio:

Non utenti, nuovi utenti, utenti occasionali, utenti abituali, utenti inattivi, sostenitori e persone che hanno iniziato un percorso senza completarlo.

***Bisogni, barriere e benefici ricercati***

Queste variabili si concentrano sul problema che la persona cerca di risolvere, sul beneficio desiderato e sugli ostacoli che incontra.

Per progettare la comunicazione possono risultare più informative dell'età o del genere. Un gruppo potrebbe essere accomunato dalla necessità di ridurre l'incertezza, confrontare alternative, risparmiare tempo o ricevere assistenza, anche quando comprende persone con profili sociodemografici diversi.

***Variabili relazionali e contestuali***

Riguardano la relazione preesistente con l'organizzazione e le condizioni nelle quali avviene la scelta:

Livello di conoscenza del brand, fase del percorso, grado di fiducia, occasione d'uso, urgenza, dispositivo o canale utilizzato, influenza di altre persone e esperienza precedente.

Una stessa persona può appartenere a segmenti operativi differenti in momenti diversi. Chi oggi non conosce un servizio può diventare domani un nuovo utente e successivamente un utilizzatore abituale.

**Quando un segmento è utile?**

Un segmento dovrebbe essere:

- riconoscibile, attraverso caratteristiche osservabili o rilevabili
- raggiungibile, mediante canali e punti di contatto accessibili

- rilevante, rispetto agli obiettivi del progetto
- sufficientemente consistente, da giustificare un'azione dedicata
- differenziabile, rispetto agli altri segmenti.
- **azionabile**, perché conduce a scelte concrete.

«Giovani» è una categoria troppo ampia per orientare da sola la comunicazione. Una definizione come «studenti fuori sede al primo anno che devono comprendere e utilizzare i servizi universitari» identifica invece una situazione, un bisogno e alcuni momenti di contatto.

La segmentazione non deve diventare eccessivamente dettagliata. Un segmento molto preciso ma impossibile da riconoscere nei dati o raggiungere attraverso i media non è operativo.

**Segmentare non significa stereotipare**

Ogni segmento è una semplificazione. Diventa uno stereotipo quando attribuisce automaticamente a tutte le persone caratteristiche rigide, intenzioni o comportamenti non verificati.

Affermare che «i giovani preferiscono i video brevi» trasforma una tendenza possibile in una regola universale. Alcuni giovani possono preferire contenuti articolati quando devono prendere una decisione importante; persone più adulte possono utilizzare quotidianamente formati brevi.

Le categorie devono essere trattate come ipotesi operative, aggiornabili attraverso dati e ascolto. La domanda corretta non è «come sono queste persone?», ma:

**quali differenze osservabili modificano davvero il modo in cui affrontano il problema che stiamo studiando?**

## 3.3 Scegliere i pubblici prioritari

La segmentazione descrive le differenze; la scelta del target stabilisce su quali gruppi concentrare prioritariamente attenzione e risorse.

Definire un target non significa escludere automaticamente tutti gli altri pubblici. Significa riconoscere che tempo, budget e capacità produttiva sono limitati e che il piano deve stabilire delle priorità.

La scelta può considerare:

- rilevanza rispetto all'obiettivo
- intensità del bisogno
- possibilità concreta di produrre un cambiamento
- accessibilità attraverso i canali disponibili
- valore strategico della relazione
- capacità di influenzare altri pubblici
- coerenza con l'identità e le competenze dell'organizzazione.
- costi e rischi del coinvolgimento.

Un pubblico numeroso non è necessariamente il più importante. Una categoria più piccola può possedere maggiore influenza, maggiore bisogno o maggiore coerenza con l'obiettivo.

È utile distinguere tra:

Target primario, sul quale si concentra il cambiamento principale, target secondari, che possono favorire, mediare o amplificare il risultato, influenzatori, che incidono sulle percezioni o sulle decisioni, gatekeeper, che controllano l'accesso a persone, informazioni o risorse e partner, che possono contribuire alla realizzazione del progetto.

La scelta deve precisare quali studenti siano prioritari, in quale situazione e rispetto a quale obiettivo. La sola categoria «studenti» non offre indicazioni sufficienti per progettare la comunicazione.

## 3.4 Personas: archetipi fondati sulla ricerca

Le **personas** sono rappresentazioni sintetiche di pattern ricorrenti osservati all'interno di un pubblico. Sono state rese particolarmente note nel design dell'interazione da Alan Cooper, soprattutto attraverso *The Inmates Are Running the Asylum* del 1999.




Una persona non è una biografia inventata, un profilo medio o un personaggio creativo. È uno strumento progettuale che organizza evidenze relative a:

- obiettivi
- bisogni
- comportamenti
- competenze
- abitudini informative
- ostacoli
- criteri di fiducia
- contesto d'uso.
- momenti decisionali.

Il nome e la fotografia possono rendere il profilo più facile da ricordare, ma non costituiscono il suo valore principale. Possono anzi rafforzare stereotipi se il gruppo dedica maggiore attenzione agli elementi narrativi che alle evidenze.

«Laura, 42 anni, vive in città e ama viaggiare» non offre indicazioni sufficienti per progettare una comunicazione.

Una descrizione come:

**«Responsabile di una piccola impresa, deve valutare rapidamente fornitori diversi. Teme costi nascosti, consulta casi di aziende comparabili e richiede un contatto soltanto dopo avere verificato condizioni e tempi»**

rende invece visibili comportamenti, criteri di fiducia e barriere.

**Da quali elementi è composta una persona?**

Una scheda può comprendere:

Situazione e ruolo, obiettivo principale, compito da svolgere, bisogno informativo, comportamento osservato, ostacoli e frizioni, criteri di scelta, prove considerate credibili, canali e fonti utilizzati, livello di competenza, citazioni tratte dalla ricerca, evidenze sulle quali si fonda il profilo e aspetti ancora da verificare.

Ogni elemento dovrebbe sostenere una decisione. Se sapere che la persona possiede un cane non modifica messaggio, esperienza o canale, l'informazione è probabilmente decorativa.

**Come si costruiscono le personas?**

Le personas dovrebbero derivare da interviste, osservazioni, questionari, dati comportamentali, richieste di assistenza, recensioni e altre fonti pertinenti.

Il processo può essere articolato in cinque passaggi:

Raccogliere evidenze sui pubblici, individuare pattern ricorrenti, distinguere somiglianze e differenze operative, costruire un numero limitato di archetipi e verificare se ciascuna persona modifica concretamente il progetto.

Le personas non rappresentano ogni individuo. Rendono leggibili alcuni pattern utili, lasciando visibili le eccezioni e i limiti della ricerca.

**Personas provvisorie**

Nelle prime fasi di un progetto può essere necessario lavorare con **proto-personas**, costruite a partire dalle conoscenze del team. In questo caso deve essere esplicitato che si tratta di ipotesi da validare, non di risultati della ricerca.

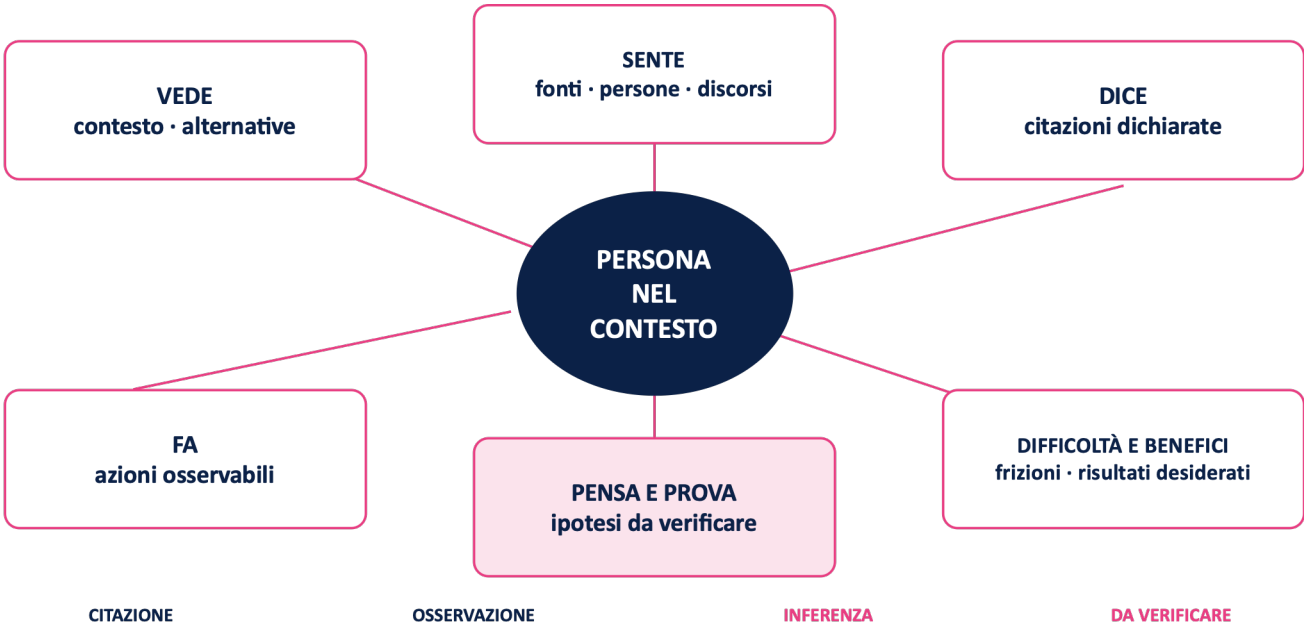
Presentare una proto-persona come se descrivesse realmente il pubblico produce falsa precisione. Il valore dello strumento consiste anche nel mostrare ciò che il gruppo non sa ancora.

## 3.5 Empathy map: organizzare evidenze e ipotesi

L'**empathy map** è uno strumento visuale utilizzato nel design e nella progettazione dei servizi per organizzare diverse dimensioni dell'esperienza di una persona.

Le versioni possono variare, ma comprendono generalmente:

Che cosa la persona vede, che cosa sente dagli altri, che cosa dice, che cosa fa, che cosa pensa, che cosa prova, quali difficoltà incontra e quali benefici desidera.




La mappa non permette di “entrare nella mente” delle persone. Serve a rendere esplicite le ipotesi del gruppo, confrontandole con ciò che è stato osservato o dichiarato.

**Dichiarazioni, comportamenti e inferenze**

La distinzione più importante riguarda tre livelli:

**Citazioni:** che cosa ha effettivamente dichiarato la persona?

**Osservazioni:** quale comportamento è stato concretamente rilevato?

**Inferenze:** quale possibile significato attribuiamo a dichiarazioni e comportamenti?

Una persona può dichiarare di scegliere soltanto in base al prezzo, ma dedicare molto tempo al confronto fra recensioni, garanzie e assistenza. Non significa necessariamente che stia mentendo. Potrebbe non essere pienamente consapevole dei propri criteri, oppure potrebbe utilizzare il prezzo come sintesi di una valutazione più complessa.

L’empathy map rende visibile questa tensione e suggerisce nuove domande. Non deve risolverla attraverso un’interpretazione arbitraria.

È utile utilizzare colori, etichette o simboli differenti per separare:

Evidenze osservate, citazioni, interpretazioni e questioni ancora da verificare.

In questo modo il gruppo evita di attribuire alla ricerca conclusioni che derivano in realtà dalle proprie supposizioni.

**A che cosa serve?**

L'empathy map aiuta a riconoscere bisogni informativi, aspettative e difficoltà, confrontando dichiarazioni e comportamenti. Permette di formulare domande di ricerca e migliorare linguaggio e contenuti. Rimane una rappresentazione provvisoria sostenuta dalle evidenze, non una descrizione psicologica completa.

## 3.6 Customer journey: comprendere il percorso nel tempo

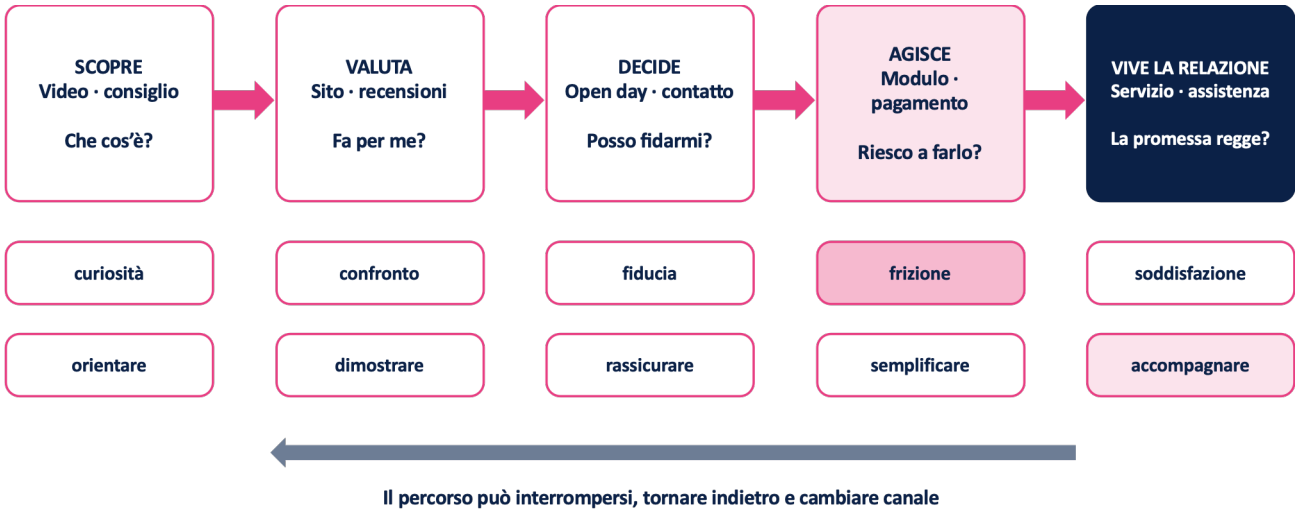
La **customer journey** rappresenta il percorso attraverso il quale una persona entra in relazione con un'organizzazione prima, durante e dopo una scelta.

Il termine customer può risultare limitativo nei contesti pubblici, culturali, universitari o non profit. Si può parlare anche di user journey, student journey, citizen journey, patient journey o stakeholder journey. La logica rimane la stessa: ricostruire l'esperienza dal punto di vista della persona.

La journey ha radici nel service design e nel customer experience management. Non coincide con l'elenco dei canali utilizzati dall'organizzazione e non deve essere confusa con il funnel.

Il funnel rappresenta generalmente alcuni livelli della relazione — awareness, consideration, conversion, loyalty e advocacy — osservati dal punto di vista degli obiettivi dell'organizzazione. La journey ricostruisce invece ciò che una persona cerca di fare, le situazioni che attraversa, gli ostacoli che incontra e i punti di contatto con i quali interagisce.

**Un percorso non necessariamente lineare**




I percorsi reali sono raramente lineari. Una persona può:

Scoprire un'offerta attraverso un contenuto, cercare recensioni su un'altra piattaforma, chiedere consiglio a una persona di fiducia, visitare più volte il sito, interrompere la procedura, tornare dopo alcune settimane, utilizzare un canale differente, chiedere assistenza e modificare la propria decisione.

La journey deve quindi rappresentare anche ritorni, interruzioni, passaggi tra online e offline e influenze esterne.

**Gli elementi della journey map**

Una journey map può comprendere:

- fasi del percorso
- situazione e obiettivo della persona
- attività o compiti
- domande e bisogni informativi
- touchpoint
- canali
- emozioni
- aspettative
- ostacoli e frizioni
- persone o soggetti coinvolti
- dati disponibili
- opportunità di miglioramento.
- responsabilità interne.

I **touchpoint** sono i punti di contatto nei quali la persona incontra l'organizzazione: sito, social media, punto vendita, evento, call center, personale, e-mail, modulo, packaging, applicazione, recensione o conversazione con altri utenti.

Non tutti i touchpoint sono controllati direttamente dall'organizzazione. Recensioni, articoli, commenti e raccomandazioni possono influire fortemente sul percorso.

**Continuità tra i punti di contatto**

Il valore della journey map consiste soprattutto nel mettere in relazione touchpoint differenti.

Un'università può pubblicare un video che promette semplicità e vicinanza, ma utilizzare sul sito un linguaggio burocratico e presentare un modulo di iscrizione difficile da completare. Ogni contenuto, considerato separatamente, potrebbe apparire corretto; l'esperienza complessiva risulta però incoerente.

La frizione non si trova necessariamente in un singolo contenuto, ma nel passaggio tra una promessa e il touchpoint successivo.

La journey aiuta quindi a verificare:

- continuità del messaggio
- coerenza del tono
- accessibilità delle informazioni
- chiarezza delle azioni
- passaggi di responsabilità tra reparti.
- qualità dell'esperienza prima e dopo la conversione.

**Journey attuale e journey desiderata**

È utile distinguere tra:

- **as-is journey**, che rappresenta il percorso attuale;
- **to-be journey**, che descrive l'esperienza che si intende progettare.

Passare direttamente alla journey desiderata può nascondere i problemi reali. È necessario comprendere prima che cosa accade oggi, attraverso evidenze, osservazioni e dati.

La journey non è una decorazione da inserire nella presentazione. Deve condurre a decisioni: eliminare un ostacolo, rendere coerenti due touchpoint, introdurre un contenuto mancante, chiarire una responsabilità o migliorare l'assistenza.

## 3.7 Dalle evidenze all'insight

Nel marketing e nella comunicazione, un **insight** è una comprensione significativa e non immediatamente evidente di una motivazione, di un bisogno o di una tensione che influenza il comportamento del pubblico.

Non è:

Un semplice dato, una caratteristica demografica, un'opinione del gruppo, una preferenza generica, uno slogan già pronto e una presunta verità universale.

Affermare che «il 60% degli studenti consulta il sito da smartphone» è un dato. Dire che «gli studenti desiderano informazioni chiare» è una considerazione troppo generale. Un insight deve mostrare una connessione più profonda fra desiderio, ostacolo e comportamento.

Una possibile struttura è:

**Vorrei…, ma…, perché…**

Per esempio:

**«Vorrei continuare a formarmi, ma rimando l'iscrizione perché temo di non riuscire a conciliare lo studio con il lavoro e di perdere il controllo sul mio tempo».**

L'insight non è semplicemente «le persone desiderano flessibilità». Fa emergere una tensione tra aspirazione alla crescita e timore di non riuscire a sostenere l'impegno.

Questa comprensione può orientare la strategia verso:

Descrizione concreta del carico di lavoro, percorsi modulari, testimonianze credibili, strumenti per pianificare il tempo, assistenza nell'organizzazione e prove della reale compatibilità con il lavoro.

**Le caratteristiche di un insight utile**

Un insight dovrebbe essere:

- fondato, perché deriva da evidenze
- rilevante, perché riguarda un problema importante
- non ovvio, perché supera la semplice descrizione
- specifico, perché si riferisce a una situazione riconoscibile
- azionabile, perché apre una possibile direzione.
- **verificabile**, perché può essere confrontato con ulteriori dati.

L’insight rimane un’interpretazione. Deve essere ricondotto alle citazioni, ai comportamenti e alle evidenze che lo sostengono. Se non è possibile mostrare come sia stato costruito, rischia di diventare una frase suggestiva ma fragile.

**Tensione e contraddizione**

Gli insight più utili emergono spesso da una tensione:

Desiderare semplicità, ma temere di perdere controllo, voler scegliere responsabilmente, ma non fidarsi delle dichiarazioni delle aziende, cercare informazioni complete, ma sentirsi sopraffatti dalla quantità, voler partecipare, ma temere di non sentirsi adeguati e desiderare innovazione, ma avere bisogno di rassicurazioni.

La strategia non deve necessariamente eliminare la tensione. Deve comprenderla e offrire una risposta credibile.

## 3.8 Dall’insight alla proposta di valore

La conoscenza del pubblico acquista valore progettuale quando permette di chiarire quale proposta l’organizzazione possa rivolgergli. La **value proposition**, o proposta di valore, descrive perché una determinata offerta dovrebbe risultare utile e preferibile per uno specifico pubblico.

Mette in relazione:

- destinatario
- bisogno o problema
- beneficio
- caratteristiche dell’offerta
- costi e ostacoli
- alternative disponibili
- elementi distintivi.
- prove di credibilità.

Una proposta di valore non è uno slogan pubblicitario. È una scelta strategica che potrà successivamente essere tradotta in messaggi e contenuti.

**Caratteristiche e benefici**

Le organizzazioni tendono spesso a descrivere ciò che possiedono o producono:

Tecnologia avanzata, numerosi servizi, personale specializzato, presenza sul territorio, lunga esperienza e piattaforma digitale.

Queste sono caratteristiche. Il pubblico, però, deve comprendere quale beneficio ne derivi.

La distinzione comprende:

- **beneficio funzionale**, relativo a ciò che l’offerta permette concretamente di fare;
- **beneficio emotivo**, relativo a come la persona può sentirsi;

- **beneficio sociale**, relativo a come può esprimersi o essere riconosciuta nelle relazioni con gli altri.

Un servizio di refertazione rapida può offrire:

- beneficio funzionale: ricevere il referto entro 24 ore;
- beneficio emotivo: ridurre l'incertezza;
- beneficio sociale: gestire con maggiore sicurezza responsabilità familiari o professionali.

Il beneficio deve essere significativo per il pubblico e sostenuto dall'offerta reale.

**Value proposition e USP**

La **Unique Selling Proposition**, o USP, viene associata alla tradizione pubblicitaria di Rosser Reeves. Indica una proposta rilevante e distintiva che offre al pubblico una ragione precisa per scegliere.

La value proposition è generalmente più ampia. Descrive il valore complessivo creato per uno specifico pubblico, considerando benefici, ostacoli, alternative e prove. La USP concentra invece l'attenzione sull'elemento distintivo che può essere espresso con particolare chiarezza nella comunicazione.

I due concetti possono dialogare, ma non sono intercambiabili.

Una value proposition potrebbe spiegare l'insieme dei benefici di un servizio universitario flessibile, accessibile e accompagnato da tutor.

La USP potrebbe evidenziare l'elemento più distintivo:

**«Un tutor personale accompagna ogni studente nella costruzione del proprio percorso».**

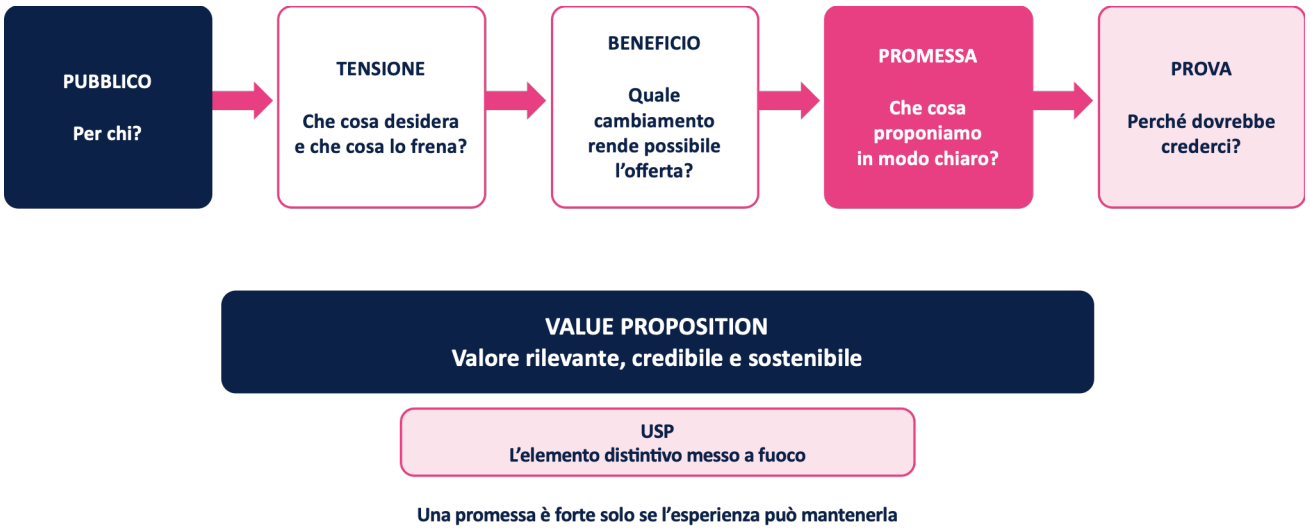
La proposta è distintiva soltanto se:

Interessa realmente il pubblico, non è formulata nello stesso modo da tutti i concorrenti, deriva da una capacità concreta dell'organizzazione e può essere sostenuta con prove.

**Promessa e reasons to believe**

Una buona proposta di valore deve essere:

- desiderabile per il pubblico
- rilevante rispetto al bisogno
- differenziante rispetto alle alternative
- credibile
- sostenibile nel tempo.
- coerente con l'identità dell'organizzazione.




Le **reasons to believe** sono le ragioni che rendono credibile la promessa. Possono comprendere:

Dati verificabili, certificazioni, competenze, processi, caratteristiche del servizio, risultati documentati, testimonianze pertinenti, garanzie, dimostrazioni e comportamenti coerenti.

«Offriamo la migliore qualità» è una dichiarazione generica se non chiarisce secondo quali criteri e attraverso quali prove.

«Referto comprensibile entro 24 ore, accompagnato da un colloquio con uno specialista» rende visibili il beneficio, il tempo e una componente concreta del servizio. La promessa dovrà comunque essere mantenuta nell'esperienza.

Se l'organizzazione non è in grado di sostenere ciò che comunica, il problema non riguarda il copywriting. Riguarda la strategia, il servizio o il comportamento organizzativo.

## 3.9 Dal Target alla Strategia

Il capitolo Target parte da un sistema complesso di pubblici e conduce a una scelta più precisa:

**con quali pubblici costruire una relazione, quale problema comprendere e quale valore offrire in modo credibile?**

Il percorso può essere riepilogato attraverso otto domande:

1. chi può influenzare il progetto o esserne influenzato?
2. quali pubblici sono prioritari rispetto all'obiettivo?
3. quali differenze modificano realmente le scelte di comunicazione?
4. quali comportamenti, bisogni e ostacoli ricorrono?
5. quali elementi sono documentati e quali restano ipotesi?
6. quale percorso compiono le persone attraverso i touchpoint?
7. quale tensione significativa orienta il loro comportamento?

8. quale proposta di valore può rispondere a questa tensione in modo credibile e distintivo?

Gli strumenti presentati non devono essere compilati meccanicamente. Non ogni progetto richiede una persona dettagliata, una empathy map e una journey completa. La scelta dipende dalla domanda che deve essere risolta.

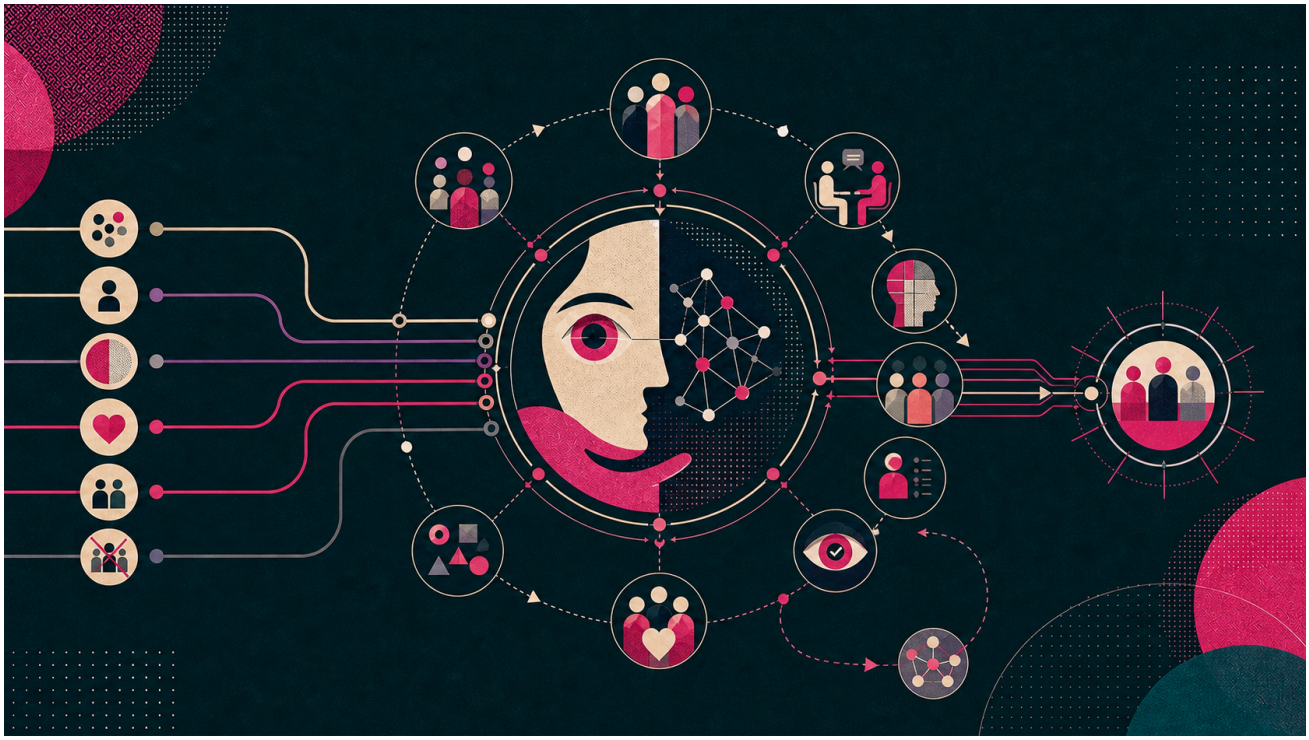
La mappa degli stakeholder è utile quando il problema riguarda interessi e influenze. La segmentazione serve quando occorre distinguere gruppi. Le personas aiutano a progettare per pattern di comportamento. L'empathy map rende esplicite evidenze e ipotesi. La journey ricostruisce l'esperienza nel tempo. L'insight interpreta una tensione. La proposta di valore collega la comprensione del pubblico alla direzione strategica.

Il risultato finale è una base argomentata e verificabile per compiere le scelte successive, con il carattere provvisorio proprio di ogni rappresentazione delle persone.

**Pubblico prioritario → bisogno e tensione → comportamento e percorso → beneficio → prova → direzione strategica**

La fase Target è completa quando il gruppo non sa soltanto "a chi parlare", ma comprende perché quel pubblico dovrebbe prestare attenzione, quale ostacolo debba essere superato e quale esperienza l'organizzazione sia realmente in grado di offrire.

## AI Toolkit 03 · Intelligenza artificiale e comprensione del Target



Nella fase Target, l'intelligenza artificiale generativa può aiutare il gruppo a organizzare materiali di ricerca, confrontare comportamenti, riconoscere pattern ricorrenti e formulare ipotesi da verificare. Può inoltre facilitare la costruzione di prime bozze di personas, empathy map e customer journey.

Queste possibilità devono essere utilizzate con particolare prudenza. I sistemi generativi sono capaci di produrre descrizioni molto fluide e dettagliate di persone, segmenti e comportamenti anche quando non dispongono di evidenze sufficienti. Una persona sintetica può apparire plausibile perché utilizza caratteristiche culturalmente riconoscibili, ma non per questo rappresenta il pubblico reale.

Se chiediamo genericamente:

**«Crea una persona per un corso universitario rivolto ai giovani»**

il sistema potrebbe inventare nome, età, città, professione, interessi, canali preferiti, paure e comportamenti digitali. Il risultato può sembrare completo, ma potrebbe derivare soprattutto da associazioni statistiche e stereotipi contenuti nei dati di addestramento.

La quantità dei dettagli non dimostra la qualità della ricerca.

L'IA deve quindi essere considerata un assistente di organizzazione e confronto. Evidenze, interpretazione e scelta dei pubblici prioritari rimangono responsabilità del professionista.

## Dove l'IA può sostenere questa fase

**Organizzare materiali di ricerca qualitativa**

Interviste, focus group, recensioni, richieste di assistenza e note di osservazione possono produrre una grande quantità di materiali non strutturati. L'IA può contribuire a:

sintetizzare le interviste, raggruppare citazioni per tema, individuare domande ricorrenti, confrontare esperienze differenti, riconoscere possibili bisogni e frizioni, segnalare affermazioni convergenti e discordanti e costruire una prima codifica tematica.

Questa attività è utile quando il sistema lavora sui materiali realmente forniti e rende possibile risalire dalle categorie alle evidenze originarie.

Se il sistema afferma che «la principale barriera è la mancanza di fiducia», il gruppo deve poter verificare quali interviste, citazioni o comportamenti sostengano questa interpretazione. In assenza di tracciabilità, una sintesi automatica può trasformare un'impressione in una conclusione apparentemente fondata.

L'IA non determina da sola quali temi siano più importanti. Un argomento citato frequentemente non è necessariamente il più rilevante; una tensione espressa da poche persone può risultare decisiva per un segmento prioritario.

**Confrontare stakeholder e segmenti**

A partire da una mappa già costruita, l'IA può aiutare a confrontare:

interessi, aspettative, forme di influenza, bisogni informativi, possibili conflitti, grado di coinvolgimento e relazioni reciproche.

Può inoltre verificare se i segmenti proposti conduano realmente a decisioni differenti. Per ogni segmento può domandare:

cambia il bisogno?, cambia l'ostacolo?, cambia il beneficio cercato?, cambia la prova necessaria?, cambia il canale?, cambia il momento del contatto? e cambia l'esperienza?.

Se le risposte rimangono identiche, la segmentazione potrebbe non avere utilità progettuale.

L'IA non dovrebbe però assegnare autonomamente la priorità agli stakeholder. Interesse, influenza, legittimità e urgenza dipendono dal contesto e devono essere valutati da persone che conoscono realmente il progetto e le sue conseguenze.

**Costruire bozze di personas a partire dai dati**

Quando riceve dati provenienti da interviste, osservazioni e comportamenti, l'IA può organizzare pattern ricorrenti in una prima bozza di persona.

Può sintetizzare:

obiettivi, compiti, bisogni informativi, comportamenti, frizioni, criteri di scelta, fonti utilizzate, elementi che generano fiducia e aspetti ancora da verificare.

Per ogni attributo dovrebbe indicare la relativa evidenza. Se un'informazione non compare nei materiali, deve essere contrassegnata come ipotesi o lacuna.

Un esempio di formulazione:

**«La persona preferisce ricevere informazioni attraverso brevi video sui social media».**

La frase può essere utilizzata soltanto se i materiali contengono evidenze coerenti. Se deriva esclusivamente dall'età attribuita alla persona, rappresenta uno stereotipo, non un risultato della ricerca.

Nome, fotografia, età e dettagli biografici dovrebbero essere aggiunti soltanto quando svolgono una funzione progettuale e sono sostenuti dai dati. Non servono a rendere più "umana" una descrizione priva di evidenze.

**Separare osservazioni e inferenze nell'empathy map**

L'IA può organizzare i materiali nelle categorie di una empathy map, distinguendo:

Ciò che la persona ha dichiarato, ciò che è stato osservato, ciò che il gruppo interpreta e ciò che deve ancora essere verificato.

Questa distinzione è fondamentale. Il fatto che una persona abbia consultato molte recensioni è un comportamento osservabile. L'affermazione che abbia paura di compiere una scelta sbagliata è un'interpretazione plausibile, ma richiede ulteriori conferme.

Un output corretto dovrebbe quindi utilizzare etichette esplicite:

Citazione, osservazione, inferenza e ipotesi da validare.

L'IA può aiutare a individuare tensioni tra parole e comportamenti, ma non deve presentare stati emotivi o motivazioni come se fossero direttamente osservabili.

**Confrontare bisogni e frizioni lungo la journey**

A partire dai dati forniti, l'IA può costruire una prima customer journey e collegare:

fasi, compiti della persona, domande, touchpoint, bisogni informativi, emozioni dichiarate, frizioni, interruzioni e opportunità di miglioramento.

Può risultare particolarmente utile per confrontare percorsi diversi. Per esempio, può mostrare che gli utenti meno esperti incontrano difficoltà nella fase iniziale di orientamento, mentre quelli già informati abbandonano soprattutto durante una procedura troppo complessa.

Anche in questo caso il sistema non deve completare automaticamente le fasi mancanti. Se non esistono dati sull'esperienza successiva all'acquisto o all'iscrizione, dovrebbe segnalare una lacuna invece di costruire un percorso verosimile ma immaginario.

La journey generata dall'IA è una rappresentazione provvisoria. Deve essere confrontata con dati analitici, osservazioni, interviste, test di usabilità e informazioni provenienti dai diversi touchpoint.

**Generare ipotesi e domande per la ricerca**

L'IA può aiutare a trasformare le lacune informative in domande.

Se dai materiali emerge che molti utenti iniziano una procedura ma non la completano, il sistema può suggerire domande come:

in quale passaggio viene percepita maggiore difficoltà?, le informazioni richieste sono considerate necessarie?, il tempo necessario è chiaro prima di iniziare?, il percorso funziona correttamente da smartphone?, gli utenti sanno come chiedere assistenza? e quali alternative utilizzano dopo l'abbandono?.

Le domande devono essere neutrali e non suggerire la risposta. Una domanda come «Quanto trovi confuso il nostro modulo?» presuppone già che il modulo sia confuso. Una formulazione più corretta potrebbe essere:

**«Come descriveresti l'esperienza di compilazione del modulo? In quali passaggi hai incontrato eventuali difficoltà?»**

L'IA può preparare una traccia, ma il ricercatore deve controllarne linguaggio, ordine, accessibilità e adeguatezza rispetto alle persone coinvolte.

**Formulare possibili insight**

A partire da evidenze organizzate, l'IA può proporre diverse formulazioni di insight, collegando:

**desiderio + barriera + comportamento + contesto**

Può, per esempio, trasformare una serie di osservazioni in questa ipotesi:

**«Vorrei continuare a formarmi, ma rimando l'iscrizione perché temo di non riuscire a conciliare studio e lavoro e di perdere il controllo sul mio tempo».**

La formulazione non diventa vera perché è convincente. Il gruppo deve verificare:

Quali evidenze la sostengono, per quale segmento è valida, quali casi la contraddicono, quali interpretazioni alternative sono possibili e quale ricerca ulteriore potrebbe confermarla o modificarla.

L'IA è particolarmente utile quando produce più ipotesi concorrenti. Il confronto riduce il rischio di innamorarsi della prima spiegazione plausibile.

## Un workflow affidabile

L'impiego dell'IA nella comprensione del Target può essere organizzato in sette passaggi.

**1. Definire la domanda**

Prima di usare lo strumento, la domanda deve chiarire che cosa approfondire: differenze fra segmenti, ostacoli nel percorso, fiducia o motivi dell'abbandono.

**2. Selezionare materiali pertinenti**

Il sistema deve ricevere interviste, citazioni, osservazioni, dati comportamentali e documenti realmente utili alla domanda. I materiali devono essere trattati nel rispetto di privacy, consenso e riservatezza.

**3. Stabilire il perimetro**

Occorre indicare pubblico, contesto, periodo, caratteristiche della ricerca e limiti del campione. Senza queste informazioni, il sistema potrebbe generalizzare impropriamente.

**4. Chiedere tracciabilità**

Ogni tema, attributo o ipotesi deve essere collegato alle evidenze che lo sostengono. Quando la fonte non è disponibile, l'elemento deve essere segnalato come inferenza o lacuna.

**5. Generare alternative**

È utile chiedere più segmentazioni, personas o interpretazioni, spiegando per ciascuna vantaggi, limiti ed evidenze contrarie.

**6. Controllare bias e stereotipi**

Il gruppo verifica se alcune categorie siano state descritte attraverso generalizzazioni, se determinati soggetti siano stati esclusi e se i dati disponibili rappresentino adeguatamente la varietà del pubblico.

**7. Validare con fonti indipendenti**

Personas, journey e insight devono essere confrontati con persone reali, dati aggiuntivi, osservazioni o test. L'output dell'IA non costituisce una validazione.

## Prompt Lab — Costruire personas tracciabili

Agisci come ricercatore UX a supporto di un progetto di corporate communication.

Analizza esclusivamente i materiali forniti relativi a [organizzazione], [progetto] e [pubblico]. Non utilizzare conoscenze generiche per completare le informazioni mancanti.

Individua pattern ricorrenti relativi a obiettivi, comportamenti, bisogni, frizioni, criteri di scelta, fonti informative e segnali di fiducia.

Proponi al massimo due personas operative.

Per ogni attributo indica l'evidenza che lo sostiene, citando il materiale o il passaggio di origine.

Se un attributo non è sostenuto dai dati, contrassegnalo come "ipotesi da validare".

Non inventare nome, età, genere, professione, luogo, interessi o preferenze di canale.

Indica evidenze contrarie, eccezioni e differenze interne ai gruppi.

Elenca le lacune informative e formula domande neutrali per interviste o verifiche successive.

Concludi indicando quali decisioni progettuali ciascuna persona può aiutare a prendere e quali non può sostenere.

Presenta il risultato in una tabella con le colonne:

Persona provvisoria | Attributo | Evidenza | Livello di certezza | Lacuna | Decisione sostenuta

Materiali: [incollare o allegare i materiali]

## Perché il prompt è formulato in questo modo

L'indicazione **«agisci come ricercatore UX»** orienta il sistema verso l'analisi dell'esperienza e dei comportamenti. Non gli attribuisce una reale capacità di ricerca né sostituisce le competenze del ricercatore. La richiesta di utilizzare **esclusivamente i materiali forniti** limita l'introduzione di caratteristiche plausibili ma non documentate. L'istruzione **«per ogni attributo indica l'evidenza»** rende possibile controllare il passaggio dai dati alla sintesi. Una persona che non permette di risalire alle fonti non è sufficientemente trasparente. L'etichetta «ipotesi da validare» mantiene visibili le lacune e le trasforma in domande per la ricerca. Il divieto di aggiungere automaticamente dati demografici riduce il rischio di costruire personaggi stereotipati. Età, genere o professione devono comparire soltanto quando sono presenti nei materiali e rilevanti per il progetto. La richiesta di indicare **evidenze contrarie ed eccezioni** contrasta la tendenza a creare profili eccessivamente omogenei. Le persone reali non corrispondono perfettamente agli archetipi. Infine, collegare ogni persona alle **decisioni che può sostenere** mantiene lo strumento orientato al progetto. Una persona aiuta il gruppo a scegliere contenuti, prove, canali ed esperienze; la sua funzione supera il semplice abbellimento narrativo della presentazione.

## Controllo professionale

### Fornire evidenze reali

L'IA deve lavorare su materiali provenienti da ricerca, osservazione o dati documentati. Se questi materiali non sono disponibili, il risultato può essere utilizzato soltanto come insieme di ipotesi iniziali.

### Etichettare inferenze e lacune

Citazioni, comportamenti, interpretazioni e supposizioni devono rimanere distinti. Un output fluido non deve nascondere il diverso livello di affidabilità delle informazioni.

### Controllare stereotipi e falsa precisione

Occorre verificare se il sistema attribuisca automaticamente preferenze o comportamenti sulla base di età, genere, provenienza, professione o appartenenza culturale.

Dettagli numerosi e specifici possono creare un'illusione di precisione senza migliorare la comprensione.

### Cercare gruppi esclusi

I materiali potrebbero rappresentare soprattutto le persone più disponibili, più soddisfatte o più attive online. È necessario domandarsi chi non sia presente:

persone che hanno abbandonato, non utenti, soggetti con minori competenze digitali, persone con esigenze di accessibilità, pubblici difficili da raggiungere, soggetti critici o contrari e gruppi numericamente piccoli ma strategicamente rilevanti.

L’IA può segnalare l’assenza soltanto quando il perimetro e la composizione dei materiali sono dichiarati.

**Validare con persone e dati indipendenti**

Una persona o una journey prodotta dall’IA deve essere sottoposta a verifica. La validazione può avvenire attraverso interviste aggiuntive, test, osservazioni, dati analitici o confronto con professionisti che lavorano direttamente con il pubblico.

Chiedere a un secondo sistema generativo di confermare il risultato non costituisce una verifica indipendente.

**Proteggere privacy e riservatezza**

Interviste, trascrizioni, dati di comportamento e richieste di assistenza possono contenere informazioni personali o sensibili. Prima di utilizzarle occorre:

Verificare le condizioni dello strumento, rimuovere dati identificativi non necessari, limitare l’accesso e rispettare consenso, finalità della raccolta e seguire le politiche dell’organizzazione.

**Mantenere la responsabilità della scelta**

L’IA può proporre segmenti e personas, ma non dovrebbe decidere quali pubblici siano prioritari. La scelta può produrre conseguenze distributive, reputazionali ed etiche e deve essere assunta da persone responsabili del progetto.

## Errori da evitare

Il rischio principale è costruire personas plausibili ma prive di ricerca, aggiungendo dettagli e interpretazioni come se fossero fatti. Campioni limitati e conversazioni online non rappresentano necessariamente tutto il pubblico. Profili, journey e ipotesi del sistema devono quindi essere verificati, controllando anche persone e bisogni esclusi.

## Output atteso e regola di lavoro

**Verifica, riformula, confronta. Conserva le fonti e documenta le modifiche umane.**

L’IA può rendere più rapido il passaggio da materiali dispersi a una rappresentazione organizzata del pubblico. Non può però sostituire l’ascolto, l’osservazione e il confronto con le persone.

La catena di lavoro dovrebbe rimanere trasparente:

**materiali reali → organizzazione con IA → pattern e ipotesi → controllo degli stereotipi → nuova ricerca → validazione → decisione**

Il prodotto finale è una rappresentazione provvisoria e documentata, costruita dal gruppo con il supporto dell’IA e sottoposta a verifica professionale, anziché una persona semplicemente “generata dall’IA”.

# 4. STRATEGIA



## Trasformare la comprensione in una direzione

La Strategia trasforma ciò che il piano ha compreso in una direzione condivisa. Parte dalla diagnosi, dagli obiettivi e dai pubblici prioritari e stabilisce secondo quale logica l'organizzazione intende produrre il cambiamento desiderato.

La fase non sceglie ancora tutti i contenuti, i formati o i canali. Decide quale valore rendere prioritario, quale promessa formulare, attraverso quali prove sostenerla, quale posizione desiderare rispetto alle alternative e quali criteri dovranno guidare contenuti, media ed esperienza. La Big Idea tradurrà successivamente questa direzione in una piattaforma creativa riconoscibile.

### La fase in sintesi

**Domanda della fase —** In quale modo intendiamo produrre il cambiamento desiderato, per quel pubblico e in quella situazione?

**Input —** Diagnosi, obiettivi, pubblici prioritari, patrimonio di marca, vincoli organizzativi e alternative competitive.

**Decisioni —** Problema prioritario, valore offerto, promessa, prove di credibilità, posizionamento desiderato, principio guida, comportamenti necessari e rinunce.

**Output —** Una piattaforma strategica abbastanza precisa da orientare la creatività e abbastanza stabile da coordinare contenuti, media, touchpoint ed esperienza.

La strategia non è un elenco di attività. «Pubblicare contenuti sui social», «organizzare un evento» o «realizzare un podcast» descrivono possibili tattiche. La strategia spiega perché quelle azioni dovrebbero contribuire al risultato, quale valore devono rendere visibile e secondo quale principio devono essere coordinate.

Non è neppure un'aspirazione generica come «essere innovativi», «avvicinarsi ai giovani» o «rafforzare la reputazione». Una strategia utile rende possibile scegliere fra alternative, motivare una rinuncia e riconoscere quando una proposta è incoerente.

Una strategia utile rende espliciti almeno questi elementi:

- il problema prioritario
- il pubblico sul quale concentrare l'azione
- la tensione o l'ostacolo da affrontare
- il valore che l'organizzazione può offrire
- la promessa centrale
- le prove che la rendono credibile
- il posizionamento desiderato
- i comportamenti che devono sostenere la promessa
- i criteri che guideranno contenuti, media ed esperienza.
- ciò che l'organizzazione sceglie di non fare.

La strategia precede la creatività, ma non la soffoca. Offre alla creatività una direzione e un terreno sul quale generare soluzioni pertinenti. Senza strategia, un'idea brillante può attirare l'attenzione senza affrontare il problema reale. Senza creatività, una strategia corretta può rimanere astratta e incapace di diventare esperienza.

Il percorso di questo capitolo collega:

diagnosi → scelta strategica → proposta di valore → promessa e prove → posizionamento desiderato → criteri per l'esperienza → Big Idea

I modelli presentati nel capitolo non costituiscono passaggi obbligatori né moduli da compilare tutti. Brand Key, Benefit Ladder, Brand Onion, Brand Wheel, Prisma di Kapferer, Golden Circle e Disruption Roadmap aiutano a chiarire decisioni differenti. Il gruppo seleziona soltanto gli strumenti utili al problema e conserva una piattaforma finale unica e coerente.

La domanda non è quindi:

**«Quale modello compilare?»**

ma:

**«Quale decisione deve essere chiarita e quale modello può aiutare?»**

Un controllo iniziale consiste nel completare questa frase: «Per contribuire all'obiettivo, presso il pubblico prioritario, sceglieremo di… perché…; renderemo credibile la scelta attraverso…; rinunceremo invece a…». Se le parti restano intercambiabili con quelle di qualsiasi organizzazione, la direzione è ancora troppo generica.

## 4.1 Dall'analisi alla direzione

La strategia è un insieme coerente di scelte che indica come passare da una situazione attuale a un risultato desiderato.

La strategia seleziona, fra i risultati dell'analisi, quelli che orientano davvero il progetto. Un'informazione interessante diventa rilevante quando modifica una scelta.

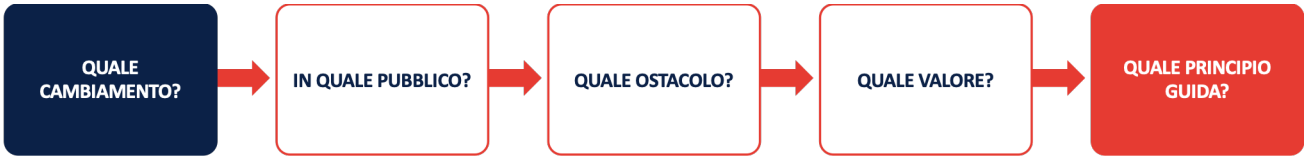
La scarsa presenza di giovani in un museo, per esempio, non giustifica da sola una maggiore attività social. Occorre prima capire perché partecipano poco.

Le ragioni possono essere diverse: scarsa conoscenza, poca rilevanza percepita, difficoltà di accesso o un programma poco chiaro. Possono contare anche tempi incompatibili, rappresentazioni distanti o esperienze che smentiscono la promessa di apertura.

Ogni spiegazione orienta una risposta diversa. La scarsa conoscenza può richiedere maggiore presenza; la poca rilevanza, un collegamento più chiaro con il presente. Le difficoltà di accesso possono invece richiedere interventi su prezzi, orari, linguaggio o servizi.

La strategia non nasce quindi dal canale. Nasce dall'interpretazione del problema.

**Le cinque domande della strategia** — Una prima formulazione può rispondere a cinque domande:




Per il museo, una direzione strategica potrebbe essere:

**trasformare la percezione del museo da luogo dedicato alla conservazione del passato a spazio nel quale i giovani possono interpretare e discutere questioni contemporanee.**

La direzione può tradursi in giovani curatori, percorsi legati al presente, incontri e laboratori, collaborazioni con scuole e università e modalità di visita più accessibili.

La strategia non stabilisce ancora la forma definitiva della campagna. Definisce però un criterio per valutare le possibili idee.

**La strategia stabilisce come affrontare il problema.** Le tattiche sono le azioni con cui quella direzione viene realizzata.

Se la strategia rende il museo un luogo di confronto sul presente, podcast, incontri e social possono sostenerla. La presenza di questi strumenti, tuttavia, non identifica da sola la strategia: possono servire anche a direzioni differenti.

La distinzione può essere sintetizzata così:

Strategia: quale scelta può produrre il cambiamento desiderato?

**Tattica:** quali azioni concrete realizzeremo per attuare quella logica?

Cambiare un formato mantenendo pubblico e promessa è una modifica operativa. Rivedere il pubblico prioritario, il beneficio centrale o il posizionamento significa invece intervenire sulla strategia.

**Strategia significa anche rinuncia** — Ogni scelta strategica comporta una rinuncia.

La scelta comporta priorità. Un pubblico può ricevere più attenzione di altri; un beneficio può essere messo al centro; una relazione continuativa può richiedere di rinunciare a parte della visibilità immediata. Queste decisioni rendono riconoscibile la direzione.

La rinuncia non impoverisce la strategia. La rende:

Comprensibile, riconoscibile, realizzabile, valutabile e compatibile con le risorse.

Senza priorità, qualsiasi proposta può sembrare accettabile. La strategia deve offrire criteri per distinguere le attività coerenti da quelle che allontanano dall'obiettivo.

Un controllo semplice consiste nel domandarsi:

**quale decisione prenderemmo diversamente grazie a questa strategia?**

Se la risposta non è chiara, la strategia potrebbe essere ancora troppo generica.

## 4.2 Brand strategy: governare il significato della marca

La **brand strategy** è la direzione di lungo periodo attraverso la quale un'organizzazione costruisce e governa il significato della propria marca.

Collega:

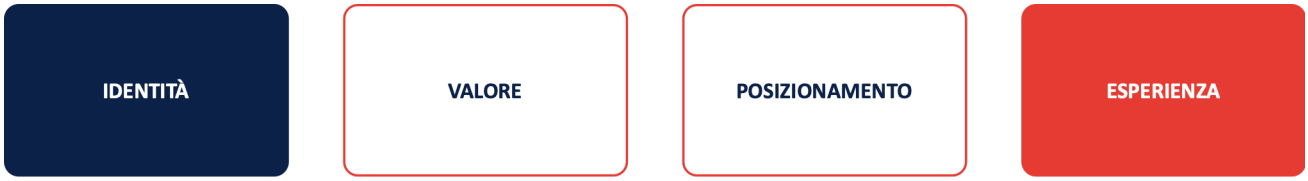
- identità
- pubblici
- contesto competitivo
- obiettivi
- proposta di valore
- posizionamento
- promessa
- esperienza
- comportamenti.

- espressioni comunicative.

La marca non coincide con il logo, il nome o l'identità visiva. Questi sono elementi importanti, ma rappresentano soltanto alcune delle forme attraverso le quali il brand diventa riconoscibile.

La marca si forma attraverso associazioni ed esperienze ripetute. Messaggi, qualità dell'offerta, comportamento del personale e servizi contribuiscono al giudizio dei pubblici.

La brand strategy cerca quindi di mantenere coerenti quattro dimensioni:




**identità:** chi intendiamo essere?

**valore:** che cosa offriamo di rilevante?

posizionamento: per quale ragione essere scelti e ricordati?

**esperienza:** attraverso quali comportamenti e touchpoint rendiamo credibile la promessa?

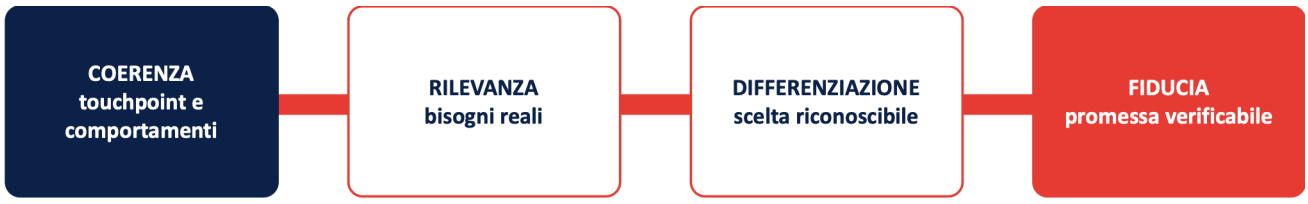
La strategia ammette adattamenti di linguaggi, formati e attività. Il pubblico deve però continuare a riconoscere la promessa e il valore centrali.

## 4.3 Proteggere e sviluppare brand value e brand equity

L'analisi osserva il patrimonio di marca esistente, comprese associazioni, fiducia e distanze fra dichiarazioni ed esperienza. La strategia decide quali elementi conservare, rafforzare o modificare.

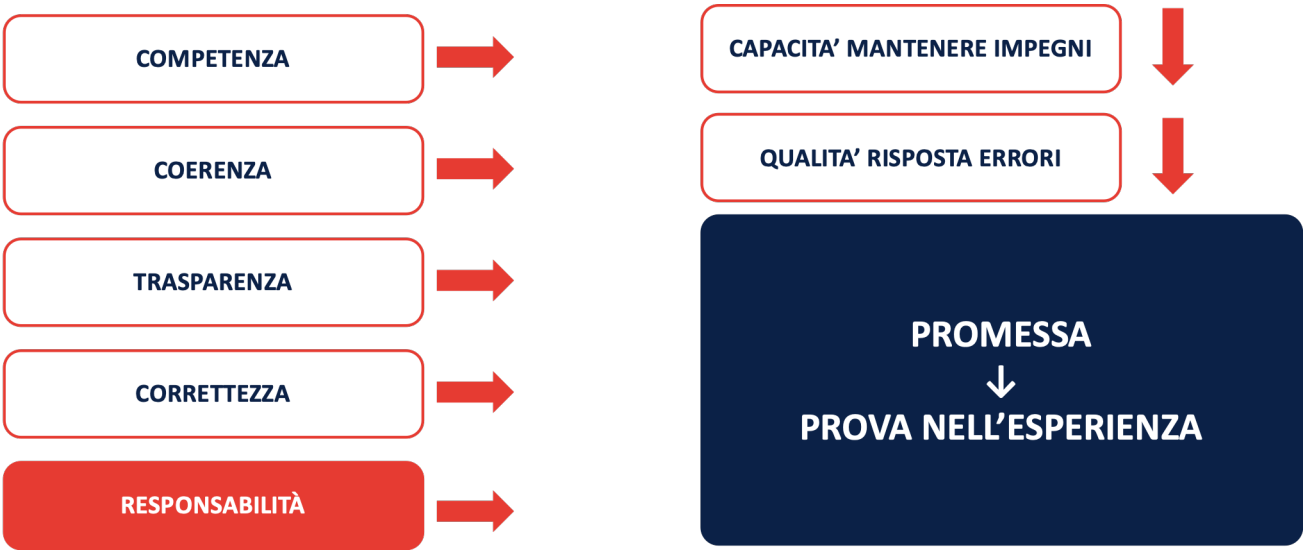
La direzione può mirare a chiarire un'associazione distintiva, recuperare fiducia o favorire la continuità di una relazione. Il risultato richiede una promessa sostenuta da prove e comportamenti; la sola esposizione del marchio non basta.

La scelta riguarda quindi quale aspetto della marca debba cambiare e attraverso quali esperienze il pubblico possa riconoscere il cambiamento.



## 4.4 Costruire brand trust e advocacy

La brand trust è la disponibilità a fare affidamento sulla marca. L'analisi ne osserva il livello esistente; la strategia decide come proteggerla o svilupparla attraverso promesse realistiche e comportamenti coerenti.




La fiducia si sviluppa quando l'organizzazione viene percepita come:

- competente
- coerente
- trasparente
- corretta
- responsabile
- capace di mantenere gli impegni.
- disponibile a reagire quando qualcosa non funziona.

La fiducia non richiede che l'organizzazione sia perfetta. Richiede che sia affidabile nel modo in cui comunica, agisce e affronta gli errori.

Un'organizzazione credibile non nasconde necessariamente ogni difficoltà. Spiega ciò che sa, distingue i fatti dalle ipotesi, riconosce ciò che non sa ancora e indica che cosa sta facendo.

In una situazione critica, una comunicazione affidabile dovrebbe chiarire:

- che cosa è accaduto
- quali persone o attività sono coinvolte
- quali informazioni sono già verificate
- quali aspetti devono ancora essere accertati
- quali azioni sono state avviate.
- quando verranno forniti nuovi aggiornamenti.

Una risposta rassicurante ma vaga può proteggere momentaneamente l'immagine, ma deteriorare la fiducia quando viene percepita come evasiva.

**Promessa ed esperienza** — Una promessa molto forte aumenta le aspettative. Se l'esperienza non la conferma, la distanza tra parole e realtà diventa una fonte di sfiducia.

La domanda strategica non è soltanto:

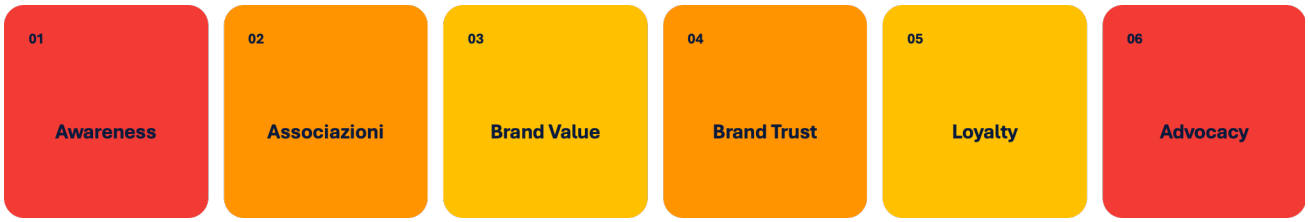
**quale promessa può mantenere l'organizzazione?**

ma anche:

**quale comportamento concreto permette al pubblico di verificare la promessa?**

Se la marca promette semplicità, la verifica avviene nelle procedure, nel linguaggio, nell'assistenza e nell'interfaccia. Se promette inclusione, la verifica riguarda accessibilità, rappresentazione, politiche e comportamenti. Se promette sostenibilità, la verifica richiede dati, perimetri, obiettivi e risultati.

**Dalla fiducia all'advocacy**




L'**advocacy** nasce quando persone soddisfatte e coinvolte scelgono di sostenere attivamente l'organizzazione. Possono raccomandarla, parlarne positivamente, difenderla, partecipare alle sue iniziative o contribuire ai suoi contenuti.

L'advocacy non coincide con la semplice condivisione di un post. Una condivisione può dipendere da interesse momentaneo, incentivo o visibilità. Il sostegno autentico deriva generalmente da esperienza, fiducia e riconoscimento reciproco.

La comunicazione può favorirlo offrendo:

- informazioni utili e condivisibili
- spazi di partecipazione
- riconoscimento
- occasioni di collaborazione
- ascolto
- risposte tempestive.
- esperienze coerenti con la promessa.

Non può però imporlo. Prima di chiedere alle persone di diventare ambasciatori della marca, l'organizzazione deve offrire ragioni concrete per sostenerla.

## 4.5 Responsabilità sociale, sostenibilità e valore condiviso

Responsabilità sociale e sostenibilità entrano nella strategia quando modificano offerta e comportamenti. La Corporate Social Responsibility riguarda gli effetti dell'attività sugli stakeholder e sulla società. La sostenibilità considera il valore economico, sociale e ambientale nel tempo, senza compromettere le possibilità future. Il Creating Shared Value di Porter e Kramer collega invece la soluzione di problemi sociali alla competitività e alla catena del valore.

Per la strategia di comunicazione la distinzione decisiva è fra dichiarazione e prova. Obiettivi, indicatori, responsabilità, progressi e limiti devono essere documentabili; la narrazione non può compensare comportamenti incoerenti. Prima di raccontare un impegno, il team verifica che esistano pratiche, dati, governance e possibilità di rendicontazione proporzionate alla promessa.




## 4.6 Il posizionamento strategico

Il capitolo Analisi ricostruisce il posizionamento attuale: il posto che la marca occupa nella percezione dei pubblici. La Strategia definisce invece il posizionamento desiderato, cioè la posizione distintiva che l'organizzazione intende costruire rispetto alle alternative.

Non descrive tutto ciò che la marca è. Seleziona l'associazione che dovrebbe risultare più rilevante nel momento della scelta.

Un'organizzazione può possedere numerose qualità: competenza, storia, innovazione, attenzione, affidabilità e radicamento territoriale. Il posizionamento stabilisce quale combinazione debba diventare prioritaria per un determinato pubblico e in un determinato contesto competitivo.

Per essere efficace, deve essere:

- rilevante per il pubblico
- differente rispetto alle alternative
- credibile
- coerente con l'identità
- sostenibile nel tempo.
- traducibile in comportamenti ed esperienza.

**Il contesto competitivo** — Il posizionamento non viene definito in isolamento. Acquista significato rispetto alle alternative considerate dal pubblico.

Per un corso universitario, le alternative possono comprendere:

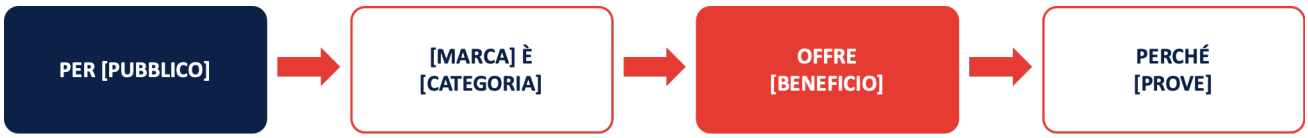
Un altro corso, un'altra università, un'esperienza lavorativa, un corso professionale, la formazione autonoma, la decisione di rimandare e l'assenza di qualsiasi scelta.

Il contesto competitivo deve quindi essere costruito dal punto di vista del pubblico, non soltanto attraverso le classificazioni interne del settore.

**Gli elementi del posizionamento** — Una formulazione di lavoro può comprendere:

- pubblico prioritario
- categoria o contesto di riferimento
- bisogno o tensione
- beneficio principale
- elemento distintivo.
- reasons to believe.

Una formula possibile è:




Per esempio:

**Per i professionisti che desiderano continuare a formarsi senza interrompere il lavoro, il programma X è un percorso universitario flessibile che permette di progredire mantenendo il controllo del proprio tempo, grazie a moduli brevi, tutoraggio e pianificazione personalizzata.**

La formula non è necessariamente destinata al pubblico. Serve al gruppo per rendere esplicita la scelta.

**Posizionamento e organizzazione** — Il posizionamento orienta comunicazione, offerta ed esperienza.

Se una scuola vuole essere percepita come ponte tra studio e professione, deve dimostrarlo attraverso:

Docenti, laboratori, partnership, stage, servizi, testimonianze, risultati e modalità didattiche.

Una frase pubblicitaria non può creare da sola questo posizionamento. Il posizionamento è una promessa organizzativa prima ancora che comunicativa.

Parole come «qualità», «innovazione», «eccellenza» e «attenzione» sono troppo generiche se non viene chiarito:

Che cosa significano, per chi sono rilevanti, rispetto a quali alternative sono distintive e attraverso quali prove possono essere verificate.

## 4.7 Perché utilizzare i modelli strategici

Una volta definita la direzione generale, i modelli possono aiutare il gruppo a organizzare e controllare le decisioni.

Ogni modello mette a fuoco una domanda differente:

- il **Brand Key** organizza una piattaforma strategica completa;
- la **Benefit Ladder** collega caratteristiche, benefici e valori;
- Brand **Onion** e **Wheel** distinguono nucleo ed espressioni della marca;
- il **Prisma di Kapferer** analizza identità, relazione e rappresentazione;
- il **Golden Circle** chiarisce finalità, metodo e offerta;
- la **Disruption Roadmap** mette in discussione le convenzioni della categoria.




I modelli non producono automaticamente una strategia. Aiutano il gruppo a porre domande, confrontare alternative e rendere visibili incoerenze.

Compilare molte griglie può creare un'illusione di completezza. Se ogni modello contiene parole differenti e nessuna decisione comune, il lavoro diventa più confuso.

Prima si definisce il problema. Poi si sceglie lo strumento.

## 4.8 Brand Key: sintetizzare la piattaforma strategica

Il **Brand Key** è una griglia che raccoglie in un'unica struttura gli elementi essenziali della strategia di marca.

Esistono versioni differenti, ma il modello comprende generalmente:

- radici o competenze della marca
- contesto competitivo
- pubblico prioritario
- insight
- benefici

- valori e personalità
- reasons to believe
- elemento distintivo.
- essenza della marca.

Il Brand Key è utile quando il gruppo deve condividere una base strategica prima di sviluppare identità, campagne, prodotti o contenuti.

**Le relazioni contano più delle caselle** — Il valore del modello deriva dalla coerenza fra gli elementi, più che dal numero di campi compilati.

L'insight deve esprimere una tensione significativa del pubblico.

Il beneficio deve rispondere a quella tensione.

Le reasons to believe devono rendere credibile il beneficio.

I valori e la personalità devono orientare il modo in cui la marca agisce e comunica.

L'elemento distintivo deve chiarire perché la proposta non sia intercambiabile con quelle concorrenti.

L'essenza deve sintetizzare la direzione senza diventare una frase generica.

Una piattaforma di formazione per lavoratori adulti offre un esempio.

**Insight**
Vorrei continuare a formarmi, ma temo di non riuscire a mantenere continuità senza perdere il controllo del mio tempo.

**Beneficio**
Progredire nella formazione attraverso un percorso compatibile con una vita complessa.

**Reasons to believe**
Moduli brevi, tutor, calendario adattabile e riconoscimento delle competenze già acquisite.

**Personalità**
Competente, concreta, rispettosa.

**Elemento distintivo**
Il percorso si adatta alle condizioni reali della vita professionale.

Se ogni campo viene compilato separatamente con espressioni positive — innovativa, vicina, affidabile, dinamica — il risultato è una lista di desideri. Non è ancora una strategia.

## 4.9 Benefit Ladder: dalle caratteristiche al significato

La **Benefit Ladder**, o scala dei benefici, aiuta a collegare ciò che un prodotto o un'organizzazione possiede con ciò che quell'elemento significa per la persona.




I livelli più comuni sono:

**attributo → beneficio funzionale → beneficio emotivo → valore personale**

Salire lungo la scala significa domandare ripetutamente:

**perché questo elemento è importante per il pubblico?**

Si consideri un'app bancaria con notifiche in tempo reale.

**Attributo**
Notifiche immediate sui movimenti.

**Beneficio funzionale**
Controllare rapidamente entrate, uscite e operazioni.

**Beneficio emotivo**
Sentirsi più tranquilli.

**Valore personale**
Mantenere autonomia e controllo sulle proprie risorse.

Ogni passaggio deve essere credibile. Non è corretto passare direttamente da una funzione tecnica a una promessa esistenziale senza mostrare la relazione.

La scala può essere percorsa anche in senso inverso. Partendo dal valore desiderato, il gruppo verifica quali benefici, caratteristiche e prove possano sostenerlo.

Se la marca vuole promettere autonomia, deve chiarire quali funzioni, servizi e comportamenti la rendano concretamente possibile. Quando le prove mancano, la promessa deve essere ridimensionata oppure l'esperienza deve essere migliorata.

La Benefit Ladder è particolarmente utile quando la comunicazione rimane concentrata sulle caratteristiche interne dell'offerta: numero di servizi, tecnologia, esperienza, sedi, funzioni, materiali e durata.

Il pubblico deve comprendere non soltanto ciò che l'organizzazione possiede, ma che cosa tale caratteristica gli permette di fare e perché dovrebbe considerarla importante.

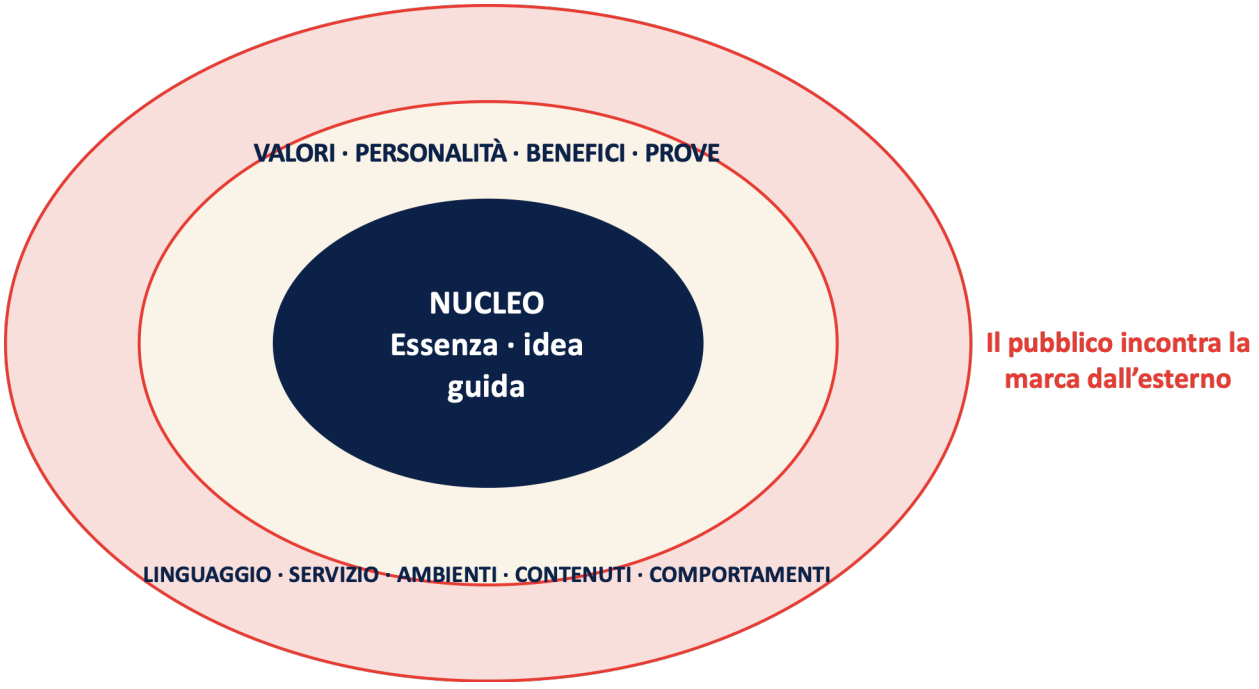
## 4.10 Brand Onion e Brand Wheel: dal nucleo alle espressioni

Brand Onion e Brand Wheel rappresentano la marca attraverso livelli concentrici.

Le denominazioni cambiano tra le diverse versioni, ma la logica generale è simile. Al centro si trova un nucleo relativamente stabile, come l'essenza o l'idea guida della marca. Procedendo verso l'esterno compaiono:

- valori
- personalità
- benefici
- prove
- comportamenti
- espressioni.
- touchpoint visibili.

La metafora degli strati permette di distinguere ciò che la marca vuole significare da ciò che il pubblico incontra concretamente.




Se al centro compare «semplicità», questa scelta dovrebbe diventare riconoscibile:

Nel linguaggio, nell'interfaccia, nelle procedure, nell'assistenza, nell'organizzazione delle informazioni, negli ambienti e nei contenuti.

Se gli strati esterni contraddicono il nucleo, l'identità rimane soltanto dichiarata.

Una biblioteca che pone al centro «conoscenza accessibile» deve verificare:

Orari, segnaletica, accessibilità fisica e digitale, linguaggio, catalogo, disponibilità del personale, modalità di iscrizione e attività proposte.

Una campagna aperta e inclusiva non compensa procedure difficili o spazi inaccessibili.

Brand Onion e Brand Wheel sono utili nei workshop di identità e nella costruzione delle linee guida. Non devono diventare contenitori nei quali inserire molti aggettivi. Il loro valore deriva dalla selezione e dalla coerenza fra nucleo ed espressioni.

I due modelli sono alternativi. Si sceglie la versione che aiuta maggiormente il gruppo a discutere il problema.

## 4.11 Il Prisma dell'identità di marca di Kapferer

Il Prisma di Kapferer descrive sei aspetti dell'identità. Il physique comprende i segni riconoscibili; la personality, il carattere espresso dal linguaggio; la culture, i valori che orientano il comportamento. La relationship riguarda la relazione con i pubblici. La reflection è il destinatario rappresentato dalla marca, mentre la self-image è il modo in cui la persona percepisce se stessa attraverso il rapporto con il brand.

Il modello è utile quando occorre verificare la coerenza fra dimensione interna ed espressione esterna. Non serve ad attribuire aggettivi isolati a sei caselle: mette in relazione segni, cultura, comportamento, rappresentazione del pubblico ed esperienza. Eventuali contraddizioni diventano domande strategiche da affrontare prima della produzione dei contenuti.



## 4.12 Golden Circle e purpose

Il **Golden Circle**, reso popolare da Simon Sinek, organizza il discorso della marca in tre livelli:

**Why → How → What**

**What** — Il What descrive ciò che l'organizzazione offre: prodotti, servizi, attività e risultati concreti.

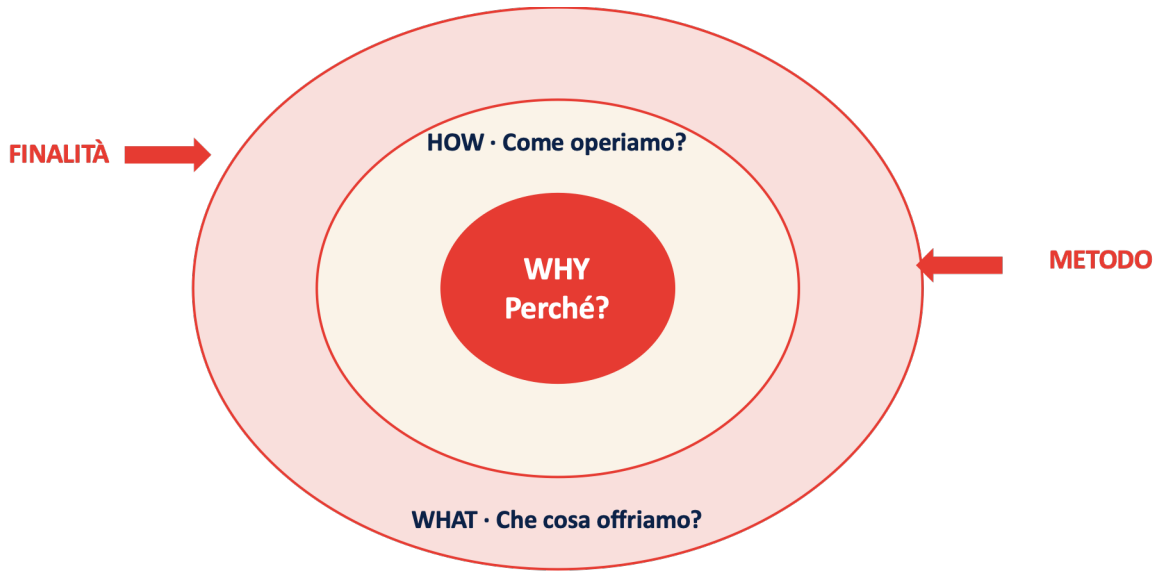
Risponde alla domanda:

**che cosa facciamo?**

**How** — Il How chiarisce il modo distintivo nel quale l'organizzazione opera.

Può comprendere:

- metodo
- processo
- competenze
- modello di servizio
- principi operativi.
- caratteristiche dell'esperienza.




Risponde alla domanda:

**in quale modo lo facciamo?**

**Why** — Il Why esprime la ragione per la quale l'organizzazione considera importante il proprio lavoro.

Non coincide con il profitto, che rappresenta un risultato economico necessario alla sostenibilità dell'impresa. Non deve neppure diventare una frase solenne e generica.

Risponde alla domanda:

**perché riteniamo importante produrre questo valore?**

Un programma di formazione permette di esemplificare il modello.

**Why**
Rendere l'apprendimento compatibile con vite professionali e familiari complesse.

**How**
Percorsi modulari, tutoraggio, flessibilità e riconoscimento delle competenze.

**What**
Corsi serali, online e blended.

Il Why acquista credibilità attraverso How e What. Se un'organizzazione dichiara di voler rendere la formazione accessibile ma propone orari rigidi, linguaggio poco comprensibile e procedure complesse, il purpose rimane decorativo.

**Il purpose come criterio di scelta** — Il **purpose** è la finalità significativa che orienta il contributo dell'organizzazione.

Può svolgere una funzione strategica quando aiuta a decidere:

- quali attività sviluppare
- quali partnership accettare
- quali comportamenti evitare
- quali investimenti privilegiare
- come affrontare un conflitto.
- quali risultati considerare importanti.

Se non modifica alcuna scelta, il purpose rischia di essere soltanto una formula reputazionale.

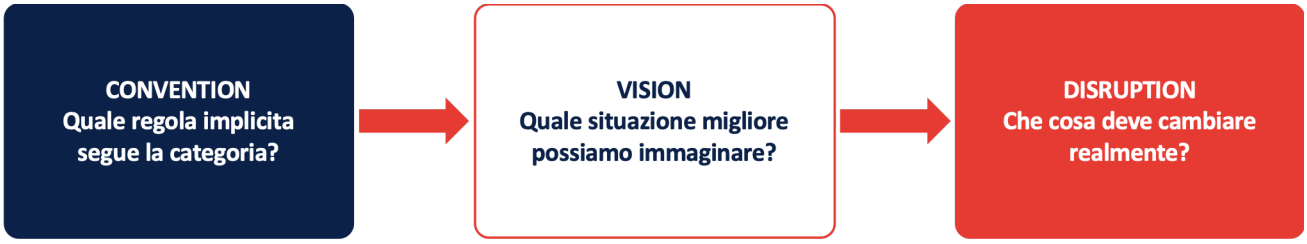
Il Golden Circle è utile per ordinare il racconto e verificare il rapporto tra finalità, metodo e offerta. Non sostituisce analisi, posizionamento, strategia e prove. Organizzazioni molto diverse possono formulare Why simili; la differenza emerge nel modo in cui lo traducono in comportamenti.

## 4.13 Disruption Roadmap: mettere in discussione le convenzioni

La **Disruption**, associata al lavoro di Jean-Marie Dru e di TBWA, è un metodo per riconoscere e mettere in discussione le convenzioni che limitano il modo in cui una categoria pensa, opera e comunica.

Nel linguaggio comune, disruption viene spesso associata a una tecnologia rivoluzionaria, a una provocazione o a una rottura spettacolare. Nel modello strategico assume un significato più preciso.

Essere disruptive non significa cercare a ogni costo qualcosa di strano o scioccante. Significa individuare una regola implicita che tutti sembrano seguire e domandarsi se continui a essere utile.




Il percorso può essere organizzato in tre passaggi:

**Convention → Vision → Disruption**

**Convention: riconoscere la regola implicita** — La Convention è il modo abituale attraverso il quale la categoria pensa, offre e racconta il proprio valore.

Può riguardare:

- il prodotto
- il servizio
- il linguaggio
- l'esperienza
- i pubblici rappresentati
- i canali
- il modello economico.
- la relazione con le persone.

La domanda è:

**che cosa fanno, mostrano o affermano quasi tutti in questa categoria?**

Una convenzione non è necessariamente sbagliata. Può avere una ragione storica e continuare a funzionare. Prima di metterla in discussione occorre comprenderla e verificarla attraverso l'analisi della concorrenza e del pubblico.

Si considerino campagne universitarie che rappresentano quasi sempre:

Studenti sicuri della propria scelta, percorsi lineari, successo finale, ambienti perfetti e assenza di dubbi e difficoltà.

La convenzione non consiste semplicemente nell'utilizzare fotografie simili. Consiste nel rappresentare lo studio come un percorso lineare compiuto da persone già consapevoli e sicure.

**Vision: immaginare una situazione migliore** — La Vision descrive una situazione futura desiderabile e coerente con le capacità della marca.

La domanda è:

**quale ruolo differente potrebbe assumere l'organizzazione?**

Nell'esempio, la visione potrebbe essere:

**un'università nella quale dubbi, tentativi e cambiamenti di direzione sono riconosciuti come parti legittime del processo di apprendimento.**

La Vision non è ancora la campagna. È un modo diverso di concepire la relazione tra università e studenti.

**Disruption: rendere concreta la nuova direzione** — La Disruption è il cambiamento che permette di passare dalla convenzione alla visione.

Non consiste semplicemente nel "fare il contrario". Deve tradursi in esperienza, offerta, comportamenti e comunicazione.

Nel caso universitario potrebbe comprendere:

Orientamento più trasparente, tutoraggio, contenuti che mostrano il processo reale, testimonianze non idealizzate, possibilità di rivedere il percorso e linguaggio che riconosce dubbi, difficoltà e servizi che accompagnano le transizioni.

Utilizzare fotografie più spontanee senza modificare l'esperienza rappresenterebbe soltanto una rottura estetica.

La differenza è fondamentale:

**rottura estetica:** cambia l'aspetto della comunicazione;

**rottura strategica:** cambia il modo in cui l'organizzazione crea valore o costruisce la relazione.

**Le domande della Disruption Roadmap** — Per applicare il modello occorre domandarsi:

1. quale convenzione stiamo osservando?
2. quali evidenze dimostrano che sia realmente diffusa?
3. perché potrebbe limitare la categoria?
4. quale tensione del pubblico non riesce ad affrontare?
5. quale visione alternativa è coerente con la marca?
6. che cosa deve cambiare concretamente?
7. quali capacità e risorse sono necessarie?
8. quali prove renderanno credibile la nuova direzione?

La Disruption Roadmap è utile quando:

La categoria comunica in modo uniforme, le offerte risultano difficili da distinguere, una convenzione non risponde più ai bisogni emergenti e l'organizzazione deve ripensare il proprio ruolo.

È meno utile quando viene applicata soltanto per cercare originalità. La strategia non deve decidere in anticipo di essere disruptive e inventare successivamente una convenzione da attaccare.

La sequenza corretta è:

**osservare → riconoscere la convenzione → valutarne i limiti → formulare una visione → progettare il cambiamento**

## 4.14 Big Idea: trasformare la strategia in una piattaforma creativa

La **Big Idea** è il principio creativo centrale che rende la strategia comunicabile, memorabile e capace di generare esecuzioni coerenti.

Nasce dall'incontro tra:

- problema
- pubblico
- insight
- promessa
- posizionamento.
- identità della marca.

Il claim è una frase rivolta al pubblico. La Big Idea è l'idea creativa centrale che permette di sviluppare messaggi, immagini, contenuti ed esperienze coerenti. Non deve quindi coincidere con un'unica formulazione pubblicitaria.




**Le caratteristiche di una Big Idea** — Una Big Idea dovrebbe essere:

- semplice da comprendere
- rilevante per il pubblico
- coerente con la strategia
- distintiva
- memorabile
- credibile
- sufficientemente precisa da orientare.
- sufficientemente elastica da vivere su più canali.

Se funziona soltanto in un singolo annuncio, potrebbe essere un'esecuzione. Se può significare qualsiasi cosa, è troppo generica.

Una biblioteca potrebbe scegliere di rendere la conoscenza un'esperienza condivisa e continuativa.

L'idea può generare incontri di lettura, podcast che proseguono il confronto, spazi per domande e percorsi tematici. Anche il prestito può diventare l'inizio di una conversazione con i lettori.

Non è necessario che ogni contenuto ripeta la stessa frase. Deve però mantenere lo stesso significato centrale.

**Come valutare una Big Idea** — È possibile sottoporla ad alcuni controlli:

1. deriva realmente da insight e posizionamento?
2. è rilevante per il pubblico?
3. è coerente con l'identità della marca?
4. può essere sostenuta dall'esperienza?
5. si distingue dalle idee dei concorrenti?
6. può generare almeno cinque applicazioni differenti?
7. mantiene lo stesso significato nei diversi formati?
8. evita stereotipi e promesse non verificabili?
9. rimane comprensibile fuori dalla presentazione interna?

Una formulazione brillante non è necessariamente una Big Idea. Può essere un buon titolo o un claim efficace, ma risultare scollegata dalla strategia.

## 4.15 Strategia, Big Idea, concept, claim ed esecuzione

Questi livelli vengono spesso confusi, ma svolgono funzioni differenti.

**Strategia** — La strategia stabilisce la direzione.

Chiarisce:

- pubblico
- problema
- tensione
- promessa
- posizionamento
- prove.
- criteri decisionali.

**Big Idea** — La Big Idea traduce la strategia in un principio creativo generativo.

Deve poter vivere attraverso esecuzioni differenti senza perdere il proprio significato.

**Concept** — Il concept è la forma specifica assunta dalla Big Idea all'interno di una campagna o di un progetto.

Definisce il meccanismo narrativo, visivo o esperienziale attraverso il quale l'idea verrà rappresentata.

**Claim** — Il claim è una formulazione verbale rivolta al pubblico.

Può sintetizzare la promessa o rendere memorabile il concept, ma non contiene necessariamente tutta la strategia.

**Esecuzione** — L'esecuzione è il prodotto concreto:

Video, post, manifesto, podcast, evento, sito, esperienza, allestimento e contenuto editoriale.

La catena può essere rappresentata così:

**Analisi → Insight → Strategia → Big Idea → Concept → Claim → Esecuzioni**

Il controllo può essere effettuato anche in senso inverso:

- ogni esecuzione esprime il concept?
- il concept declina la Big Idea?
- la Big Idea traduce la strategia?
- la strategia risponde all'insight e alla diagnosi?
- insight e diagnosi sono sostenuti da evidenze?

Se la catena si interrompe, il progetto può risultare esteticamente interessante ma strategicamente fragile.

## 4.16 Come scegliere il modello strategico

I modelli presentati non devono essere applicati tutti allo stesso progetto.

**Utilizzare il Brand Key quando…** — …serve una piattaforma completa e condivisa che colleghi pubblico, insight, beneficio, prove, personalità ed essenza.

**Utilizzare la Benefit Ladder quando…** — …la comunicazione è concentrata sulle caratteristiche e occorre comprendere quali benefici e valori possano essere rilevanti per il pubblico.

**Utilizzare Brand Onion o Brand Wheel quando…** — …occorre distinguere il nucleo della marca dalle sue espressioni e verificare la coerenza tra identità dichiarata e touchpoint.

**Utilizzare il Prisma di Kapferer quando…** — …il problema riguarda identità, relazione, rappresentazione dell'utilizzatore e modo in cui le persone possono percepire se stesse.

**Utilizzare il Golden Circle quando…** — …è necessario chiarire il rapporto tra finalità, metodo distintivo e offerta.

**Utilizzare la Disruption Roadmap quando…** — …una convenzione della categoria limita il modo di creare valore o di costruire la relazione.

Usare troppi modelli può produrre ripetizioni e contraddizioni. Prima si definisce la domanda; poi si sceglie lo strumento.

Qualunque modello venga adottato, il risultato deve convergere in poche decisioni condivise:

- chi è prioritario?
- quale tensione affrontiamo?
- quale valore offriamo?
- quale promessa formuliamo?
- quali prove possediamo?
- quale posizione dovrebbe occupare la marca?
- quale carattere esprimiamo?
- quali comportamenti devono cambiare?
- che cosa scegliamo di non fare?

La strategia è completa quando queste decisioni permettono di orientare e valutare contenuti, media, esperienza e comportamento organizzativo.

Non deve prevedere ogni dettaglio futuro. Deve però offrire una direzione sufficientemente chiara da consentire al gruppo di adattare le tattiche senza perdere coerenza.

**Diagnosi → Pubblico → Tensione → Valore → Posizionamento → Promessa → Prove → Big Idea**

Questa è la catena che trasforma la comprensione in una direzione e prepara il passaggio dalla Strategia ai Contenuti.

# AI Toolkit 04 · Strategia



## Ampliare le alternative senza delegare la direzione

Nella fase di Strategia l'intelligenza artificiale può aiutare il gruppo a generare alternative, confrontare modelli e sottoporre una proposta a stress test. Il suo valore consiste nel rendere più visibili assunzioni, incoerenze, conseguenze e possibilità che il team potrebbe non avere considerato; la scelta della direzione resta affidata al gruppo.

La scelta strategica rimane una responsabilità umana perché richiede conoscenza situata dell'organizzazione, comprensione della sua cultura, valutazione delle capacità reali e assunzione delle conseguenze. Un sistema può formulare una promessa elegante senza sapere se l'esperienza la sostenga; può proporre una rottura creativa senza comprendere se l'organizzazione sia in grado di realizzarla.

L'IA funziona quindi come sparring partner: amplia il confronto, formula obiezioni e costringe il gruppo a motivare la scelta. La qualità dell'aiuto dipende però dalla solidità delle informazioni in ingresso. Se diagnosi, obiettivi, target, insight, identità, prove, risorse e vincoli non sono espliciti, l'output tenderà a essere generico oppure a colmare le lacune con ipotesi non dichiarate.

## Dove l’IA può sostenere la Strategia

### Generare direzioni realmente alternative

Il sistema può proporre più direzioni a partire dallo stesso problema, purché venga richiesto di differenziarle per promessa, ruolo della marca, beneficio, esperienza, rischio e rinuncia. Tre claim diversi non costituiscono tre strategie: le alternative devono modificare la logica attraverso la quale il brand intende produrre valore e diventare rilevante per il pubblico.

### Confrontare modelli senza applicarli meccanicamente

L’IA può utilizzare Brand Key, Benefit Ladder, Brand Onion, Golden Circle, Prisma di Kapferer o Disruption Roadmap come lenti differenti. Può mostrare quali domande ciascun modello rende visibili e dove emergono contraddizioni. Non dovrebbe invece compilare tutti i framework per dare un’apparenza di completezza: il professionista sceglie il modello in funzione del problema strategico.

### Verificare promessa e reasons to believe

Il sistema può confrontare promessa, prove e comportamenti e segnalare affermazioni poco sostenute. Il gruppo deve comunque verificare fonti e capacità effettive dell’organizzazione: l’output non certifica da solo che la promessa sia rilevante, distintiva e credibile.

### Stress-testare la proposta

L’IA può formulare obiezioni da prospettive diverse e simulare cambiamenti di budget, reazioni dei concorrenti o interpretazioni del pubblico. Questo confronto mette in evidenza rischi e condizioni di successo. Le risposte restano ipotesi, non prove della validità strategica.

## Ciò che non dovrebbe essere delegato

Non dovrebbero essere delegate all’IA la scelta della priorità strategica, la definizione della promessa finale, la valutazione delle rinunce, l’accettazione dei rischi, la decisione sui pubblici da privilegiare o escludere e l’approvazione della Big Idea. Sono decisioni che distribuiscono risorse, responsabilità e conseguenze e devono quindi rimanere attribuibili a persone e organi competenti.

## Un workflow affidabile

Il lavoro può seguire una sequenza controllabile: consolidare diagnosi, obiettivi e target; dichiarare capacità, prove e vincoli; chiedere alternative realmente differenti; confrontarle attraverso criteri comuni; cercare controargomenti e pubblici esclusi; verificare fattibilità e coerenza; scegliere la direzione; documentare le ragioni della scelta e delle rinunce.

Il flusso può essere sintetizzato così: Evidenze → Alternative → Confronto → Stress test → Verifica → Scelta → Documentazione. Il passaggio decisivo è fra stress test e scelta: l’output generativo apre possibilità, ma la direzione viene assunta dal gruppo.

## Prompt Lab — Tre direzioni strategiche

Agisci come sparring partner strategico di corporate communication. Non devi scegliere al posto del team.

Utilizza esclusivamente questi materiali: [diagnosi], [obiettivi], [target e insight], [identità e posizionamento], [prove disponibili], [risorse e vincoli]. Se un'informazione manca, indicala come 'da verificare' e non completarla con conoscenze generiche.

Proponi tre direzioni strategiche realmente differenti. Per ciascuna indica: problema affrontato; pubblico prioritario; ruolo della marca; promessa; beneficio; reason to believe; esperienza necessaria; vantaggio rispetto alle alternative; rischio; rinuncia; pubblico eventualmente escluso; condizione di successo.

Confronta le tre direzioni attraverso gli stessi criteri. Formula almeno due controargomenti per ciascuna e cinque domande complessive di stress test. Separa fatti, interpretazioni e proposte. Non

### Perché il prompt è costruito così

Le informazioni in ingresso mantengono la Strategia collegata all'Analisi. La richiesta di alternative realmente differenti evita semplici variazioni cosmetiche; promessa, beneficio e reason to believe collegano desiderabilità e credibilità. Rischio, rinuncia e pubblico escluso rendono visibili le conseguenze. Il divieto di scegliere e di produrre subito claim o campagne protegge la responsabilità del team e la corretta sequenza progettuale.

## Controllo professionale

Il team verifica la coerenza con identità e capacità reali, controlla l'origine delle prove, cerca effetti indesiderati e valuta se la promessa richieda cambiamenti nel prodotto, nel servizio o nell'organizzazione. Deve inoltre distinguere la Big Idea, intesa come piattaforma generativa, dal claim, che ne rappresenta soltanto una possibile formulazione.

La direzione scelta deve poter essere spiegata senza ricorrere alla presunta autorità del sistema. Il documento finale indica criteri utilizzati, alternative scartate, ragioni della rinuncia, condizioni di successo e aspetti ancora da validare.

## Errori da evitare

Gli errori più frequenti consistono nel chiedere una strategia senza fornire evidenze; confondere tre formulazioni verbali con tre direzioni; scegliere la proposta più brillante invece di quella più coerente; accettare reasons to believe inventate; applicare troppi modelli; nascondere rischi e pubblici esclusi; passare direttamente dall'output al claim.

## Output atteso e regola di lavoro

L’output atteso è una matrice comparativa di alternative, accompagnata da assunzioni, obiezioni, prove necessarie, rischi e condizioni di successo. La strategia finale deve essere una rielaborazione umana motivata, non una selezione automatica.

La regola di lavoro può essere espressa così: generare alternative, cercare obiezioni, verificare la fattibilità, scegliere e documentare. L’IA allarga il confronto; il professionista assume la responsabilità della direzione.

# 5. CONTENUTI



## Trasformare la strategia in storie, forme ed esperienze

La strategia stabilisce quale cambiamento intendiamo favorire, presso quale pubblico e attraverso quale proposta di valore. Il capitolo dedicato ai contenuti affronta il passaggio successivo: trasformare questa direzione in messaggi, racconti ed esperienze concretamente fruibili.

La content creation non coincide con la semplice produzione di testi, immagini, video o post. È un processo nel quale ogni scelta espressiva deriva da una ragione strategica. Un contenuto professionale deve infatti collegare un obiettivo, un pubblico, un messaggio, una prova, una forma narrativa, un canale e un possibile passo successivo.

Il processo può essere rappresentato come una trasformazione progressiva:



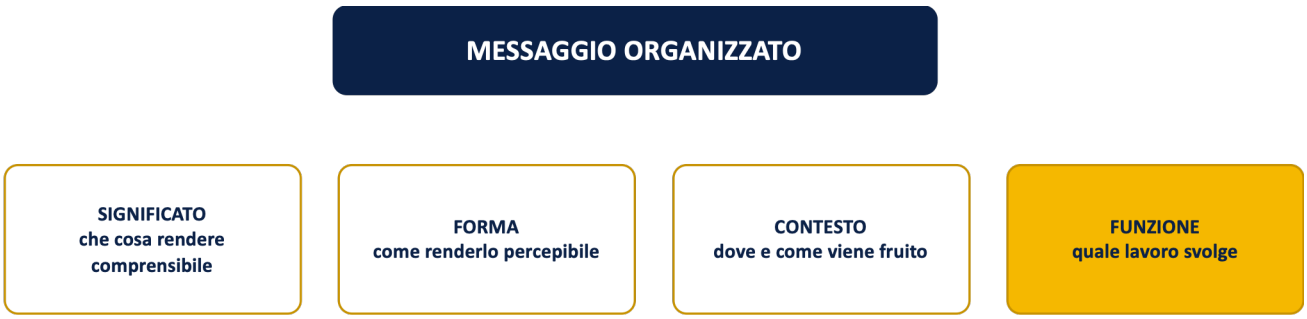

L’insight chiarisce una motivazione del pubblico. Il concept propone come esprimerla; il format ne organizza la forma ricorrente. Il contenuto sviluppa il messaggio e l’output è la singola realizzazione, come un video, un articolo o un evento.

I passaggi possono influenzarsi e richiedere revisioni. Distinguerli aiuta a evitare una scelta prematura del formato: decidere subito di produrre un video o un podcast rischia di anticipare la soluzione prima di chiarire il compito comunicativo.

L'efficacia dipende da pubblico, momento e funzione. Un contenuto può far scoprire l'offerta e risultare poco utile per decidere. Può anche ottenere attenzione senza rendere riconoscibile il messaggio. La valutazione deve quindi considerare contesto, credibilità, accessibilità e canale.

## 5.1 Che cos'è un contenuto

Un contenuto è un messaggio organizzato in una forma fruibile e distribuito in un determinato contesto per svolgere una funzione nei confronti di uno o più pubblici.




Questa definizione mette insieme quattro elementi:

Un significato da comunicare, una forma attraverso cui renderlo percepibile, un contesto di fruizione e una funzione da svolgere nella relazione con il pubblico.

Il contenuto non coincide quindi con il suo supporto. Un video è un formato audiovisivo, ma può contenere una testimonianza, un tutorial, una dimostrazione, un racconto o una dichiarazione istituzionale. Analogamente, un podcast può informare, formare, intrattenere o costruire familiarità con la voce dell'organizzazione.

È utile distinguere alcuni termini che nel linguaggio comune vengono spesso sovrapposti.

Il messaggio indica ciò che il pubblico deve comprendere. Il concept ne organizza la presentazione; il format definisce una struttura come intervista, tutorial o rubrica. L'output è il singolo articolo, episodio o video. Il canale è lo spazio attraverso cui il contenuto raggiunge le persone.




Una ricerca può diventare un report, un articolo, un webinar e una serie di contenuti social. Ogni adattamento deve conservare il valore delle informazioni e renderle fruibili nel canale scelto, anziché limitarsi ad accorciare lo stesso testo.

Il contenuto crea valore quando riduce una distanza. Può aiutare il pubblico a:

Conoscere qualcosa che non conosce, comprendere un problema complesso, confrontare alternative, orientarsi in una decisione, verificare una promessa, utilizzare correttamente un servizio, partecipare a un'esperienza, mantenere una relazione e esprimere il proprio punto di vista.

Prima di iniziare la produzione è quindi utile completare la frase:




Se la risposta riguarda soltanto la necessità interna di pubblicare o presidiare un canale, la funzione non è ancora sufficientemente definita.

## 5.2 Informare, coinvolgere e ispirare

I contenuti possono svolgere numerose funzioni. Una prima distinzione didattica riguarda tre grandi finalità: informare, coinvolgere e ispirare.

**Informare** significa aumentare la conoscenza o la comprensione. Un contenuto informativo ordina dati, fornisce istruzioni, chiarisce condizioni, riduce ambiguità e risponde a domande. La sua qualità dipende da accuratezza, gerarchia, comprensibilità, aggiornamento e accessibilità.

**Coinvolgere** significa creare una ragione per prestare attenzione, interagire o partecipare. Il coinvolgimento non coincide con una reazione superficiale sui social media. Una persona è realmente coinvolta quando riconosce una pertinenza, dedica tempo, formula una domanda, contribuisce o prosegue il percorso.

**Ispirare** significa collegare il contenuto a un significato, a una possibilità o a una trasformazione. Un contenuto ispirazionale può mostrare un'esperienza, rendere visibile un cambiamento o aiutare il pubblico a immaginare un futuro desiderabile. Non deve però sostituire le prove con formule enfatiche.




Le tre funzioni possono convivere, ma è opportuno stabilirne una primaria. Se un singolo contenuto cerca contemporaneamente di spiegare, emozionare, vendere, rassicurare e ottenere una condivisione, il risultato rischia di essere sovraccarico.

La funzione influenza anche la scelta delle prove e degli indicatori. Una guida richiede informazioni complete e verificabili; una storia necessita di episodi concreti e persone credibili; un contenuto orientato all'azione deve rendere chiari il beneficio, le condizioni e il passo successivo.

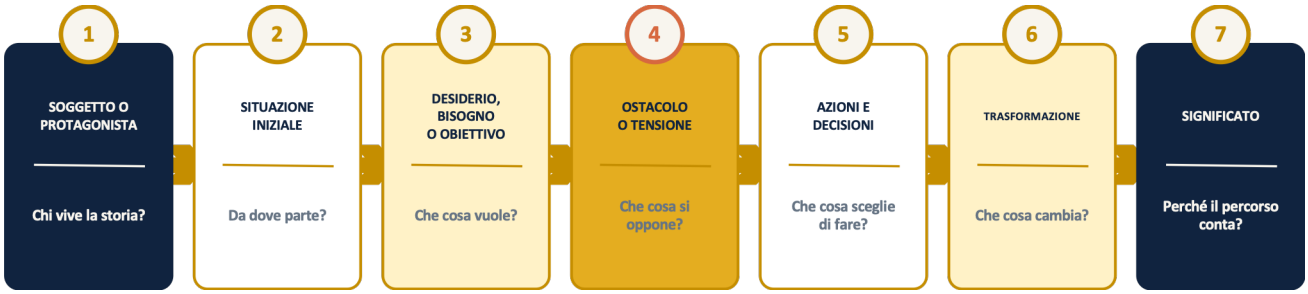
## 5.3 Storytelling

Lo storytelling è l'impiego consapevole delle strutture narrative per organizzare eventi, soggetti, desideri, ostacoli, trasformazioni e significati.

Non significa semplicemente "raccontare una storia". Una narrazione stabilisce relazioni: mostra che cosa accade, a chi accade, perché è importante e che cosa cambia. Attraverso una sequenza temporale e un punto di vista, aiuta il pubblico a interpretare le informazioni.

Gli elementi fondamentali comprendono:

- un soggetto o protagonista
- una situazione iniziale
- un desiderio, bisogno o obiettivo
- un ostacolo o una tensione
- azioni e decisioni
- una trasformazione.
- un significato che emerge dal percorso.




Nella comunicazione corporate il brand non deve necessariamente occupare il ruolo dell'eroe. In molti casi è più credibile che il protagonista sia un cliente, un collaboratore, una comunità o un altro stakeholder, mentre l'organizzazione svolge il ruolo di alleato, facilitatore o fornitore di strumenti.

Una case history efficace, per esempio, non si limita a elencare le caratteristiche di un prodotto. Mostra una situazione iniziale, un problema concreto, le decisioni assunte, le difficoltà incontrate, le prove del cambiamento e i risultati ottenuti.

La struttura narrativa non rende automaticamente vero un contenuto. Le storie semplificano la realtà per renderla comprensibile, ma questa semplificazione non deve diventare falsificazione. Occorre rispettare fatti, persone, proporzioni e contesto.

Sono particolarmente importanti:

- il consenso delle persone rappresentate
- la verificabilità degli eventi

- la corretta attribuzione delle parole
- l'assenza di trasformazioni artificialmente costruite
- la consapevolezza di ciò che il racconto lascia fuori.
- la protezione di soggetti fragili o vulnerabili.

La domanda fondamentale non è soltanto «la storia è interessante?», ma anche «chi viene rappresentato, da quale punto di vista e con quali conseguenze?».

## 5.4 Storytelling, storydoing e storymaking




Storytelling, storydoing e storymaking descrivono tre livelli differenti del rapporto tra organizzazione, azioni e narrazioni.

Lo **storytelling** riguarda il modo in cui l'organizzazione costruisce e comunica il racconto.

Lo **storydoing** consiste nel rendere la promessa visibile attraverso azioni, servizi, comportamenti ed esperienze reali. L'organizzazione dichiara un valore e crea le condizioni affinché possa essere osservato.

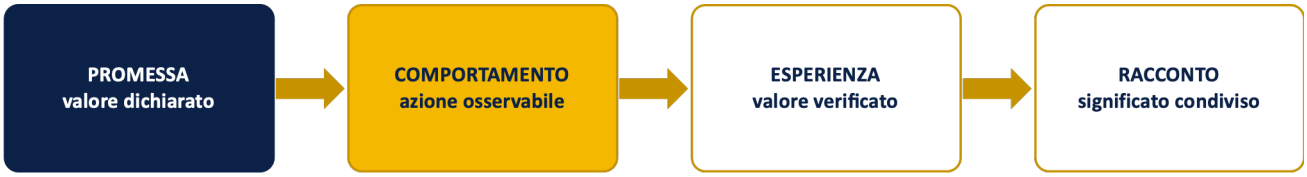
Lo **storymaking** riconosce che le storie della marca non sono prodotte soltanto dall'organizzazione. Clienti, dipendenti, partner, comunità, giornalisti e altri stakeholder interpretano le azioni, raccontano esperienze e contribuiscono alla costruzione del significato.

Un'organizzazione che dichiara di credere nell'inclusione realizza storytelling quando racconta il valore; produce storydoing quando rende accessibili ambienti, servizi, contenuti e procedure; entra nello storymaking quando le persone partecipano alla costruzione e alla circolazione delle storie nate da quelle esperienze.

Questo passaggio è importante perché la reputazione non è controllata da un unico emittente. Il racconto ufficiale convive con comportamenti osservabili, testimonianze, recensioni, conversazioni e contenuti generati dagli utenti.

La partecipazione deve però essere governata con attenzione. Invitare le persone a contribuire richiede consenso, regole chiare, moderazione, riconoscimento e cura editoriale. Lo storymaking non dovrebbe trasformarsi in appropriazione di esperienze personali o richiesta di lavoro gratuito.

La sequenza più credibile è quindi:

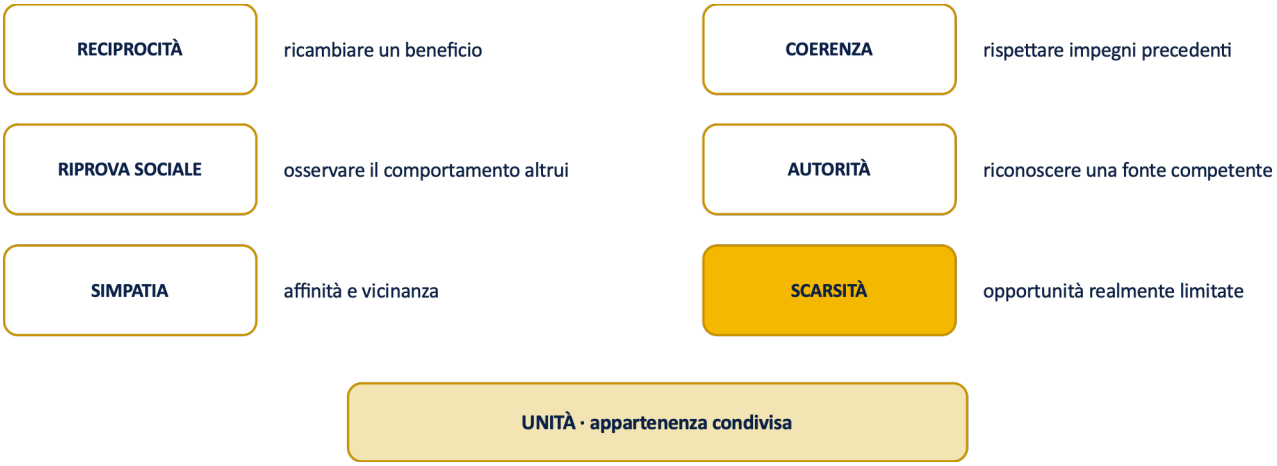



Quando manca il comportamento, il racconto rischia di diventare una dichiarazione non sostenuta dalla realtà.

## 5.5 Persuasione responsabile

La comunicazione non si limita a trasferire informazioni: cerca spesso di orientare attenzione, valutazioni e comportamenti. La persuasione è quindi una componente legittima della content creation, purché rispetti la libertà e la capacità di scelta delle persone.

Robert B. Cialdini ha sistematizzato alcuni principi ricorrenti dell'influenza sociale:




La **reciprocità** descrive la tendenza a ricambiare un beneficio ricevuto. La **coerenza** riguarda il desiderio di comportarsi in modo compatibile con impegni e scelte precedenti. La **riprova sociale** riduce l'incertezza mostrando il comportamento di altri. L'**autorità** valorizza competenza e credibilità della fonte. La **simpatia** facilita l'accettazione di una proposta quando percepiamo affinità o vicinanza. La **scarsità** aumenta il valore percepito di opportunità realmente limitate. L'**unità** riguarda il senso di appartenenza a un gruppo o a un'identità condivisa.

Questi principi descrivono regolarità psicologiche; non sono istruzioni per aggirare la volontà delle persone. La loro applicazione diventa problematica quando si fonda su informazioni false, pressione artificiale o sfruttamento di vulnerabilità.

Mostrare il numero reale di persone che hanno aderito può ridurre il rischio percepito. Inventare recensioni o presentare come spontanea una testimonianza retribuita produce una falsa riprova sociale. Segnalare una scadenza effettiva aiuta a decidere; utilizzare continuamente falsi conti alla rovescia genera un'urgenza ingannevole.

Una comunicazione persuasiva responsabile dovrebbe quindi essere:

- trasparente rispetto alle condizioni
- proporzionata al tipo di decisione
- sostenuta da prove
- rispettosa delle vulnerabilità
- reversibile quando possibile.
- priva di ostacoli deliberatamente nascosti.

Una verifica utile consiste nel domandarsi se il destinatario, conoscendo il meccanismo persuasivo e tutte le informazioni rilevanti, considererebbe ancora corretta la proposta.

## 5.6 Stopping power e stickiness

Un contenuto deve affrontare due problemi consecutivi: ottenere attenzione e lasciare una traccia significativa.

Lo **stopping power** è la capacità di interrompere il flusso dell'attenzione. Può derivare da contrasto, sorpresa, rilevanza, riconoscimento immediato di un bisogno, forza visiva o chiarezza di una promessa.

La **stickiness** è la capacità del contenuto di essere compreso, ricordato e possibilmente raccontato. Dipende da semplicità, concretezza, struttura, emozione, credibilità, ripetibilità e collegamento con conoscenze già presenti.

Un contenuto può possedere stopping power senza stickiness: attira lo sguardo ma non lascia alcuna idea utile. Può anche essere ricco e accurato, ma non riuscire a ottenere attenzione perché l'apertura non rende evidente la sua rilevanza.

L'apertura dovrebbe promettere il valore che il resto del contenuto sarà in grado di consegnare. Il titolo, l'immagine o i primi secondi di un video non sono un'esca separata: costituiscono l'inizio di un patto con il pubblico.

Titoli sensazionalistici, provocazioni gratuite e immagini estranee al messaggio possono aumentare il primo contatto, ma danneggiano comprensione e fiducia. Il controllo professionale deve quindi rispondere a tre domande:

1. che cosa ferma l'attenzione?
2. quale significato rimane?
3. quale elemento collega quel significato alla marca?

## 5.7 Content experience e call to action

Il contenuto non è soltanto un messaggio: è anche un'esperienza.

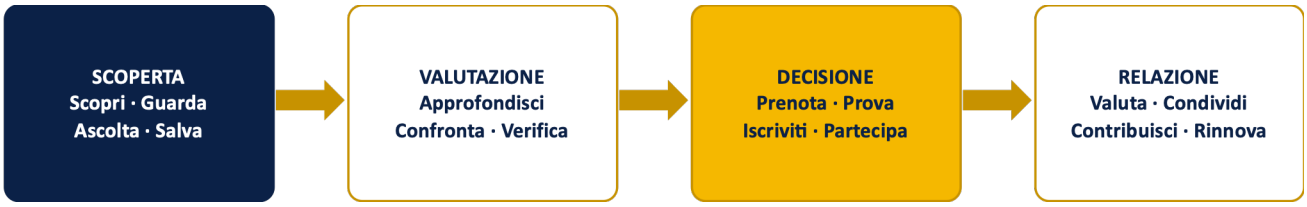
La **content experience** comprende tutto ciò che avviene durante l'incontro con il contenuto:

- aspettativa creata dal titolo
- facilità di accesso
- velocità di caricamento

- leggibilità
- ritmo
- navigazione
- qualità audiovisiva
- accessibilità
- coerenza con il canale.
- possibilità di compiere il passo successivo.

Un testo corretto può fallire se è difficile da trovare o da leggere. Un video può essere esclusivo se non dispone di sottotitoli. Una campagna efficace può perdere credibilità se la landing page è lenta, poco chiara o contraddice la promessa iniziale.

La **CTA**, acronimo di *call to action*, è l'invito rivolto al pubblico a compiere il passo successivo. Non deve necessariamente chiedere un acquisto. La sua intensità deve essere proporzionata alla fase del percorso e al livello di fiducia.




Nelle fasi iniziali può invitare a:

Scoprire, approfondire, confrontare, guardare, ascoltare e salvare.

Nelle fasi più avanzate può proporre di:

Prenotare, iscriversi, richiedere informazioni, provare, acquistare e partecipare.

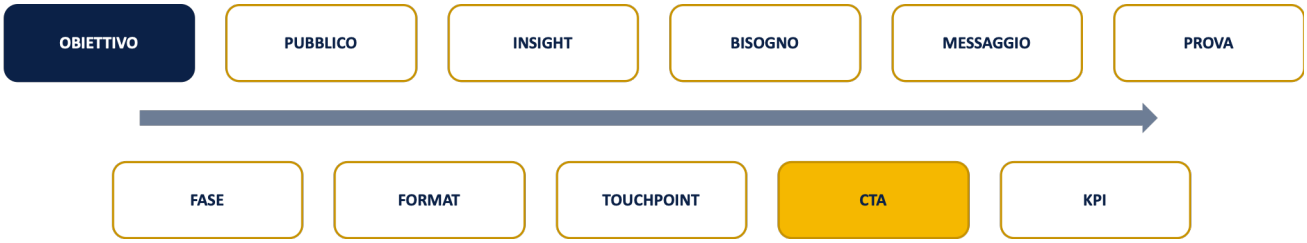
Dopo l'esperienza può invitare a:

Valutare, condividere, contribuire, rinnovare, suggerire e raccontare.

Una CTA efficace è specifica, comprensibile, coerente con il contenuto e facile da eseguire. «Scopri di più» può risultare troppo generico; «Confronta i tre percorsi» rende invece più chiaro il valore del passo successivo.

## 5.8 Content mapping

La content mapping collega i contenuti ai bisogni del pubblico e alle diverse fasi della relazione.



Una content map può comprendere:

- obiettivo
- pubblico
- insight
- domanda o bisogno
- messaggio
- prova
- fase del percorso
- formato
- canale o touchpoint.
- CTA;
- KPI.

La mappa impedisce di produrre contenuti soltanto perché un formato è popolare o perché un canale deve essere riempito. Una stessa persona può avere bisogno, in momenti diversi, di orientamento, confronto, rassicurazione, istruzioni, assistenza e riconoscimento.



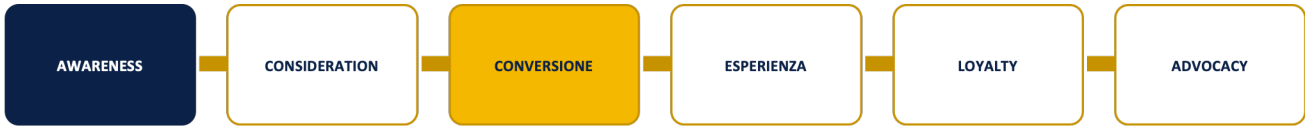

Nella fase di scoperta un video breve può rendere visibile un problema. Durante la valutazione possono essere più utili confronti, dimostrazioni e testimonianze. Nella decisione servono condizioni chiare e riduzione delle frizioni. Dopo l'adesione o l'acquisto diventano centrali istruzioni, assistenza e contenuti di relazione.

La content map viene prima del calendario editoriale. Il suo compito è rendere visibili, prima ancora di assegnare le date: Aree non coperte, duplicazioni, contenuti privi di funzione, prove mancanti, dipendenze tra gli asset e opportunità di adattamento e riuso.

Il valore della mappa dipende dalla continuità del percorso che riesce a progettare, più che dal numero di caselle compilate.

### Customer life cycle: il contenuto accompagna una relazione

Il customer life cycle osserva la relazione nel tempo:

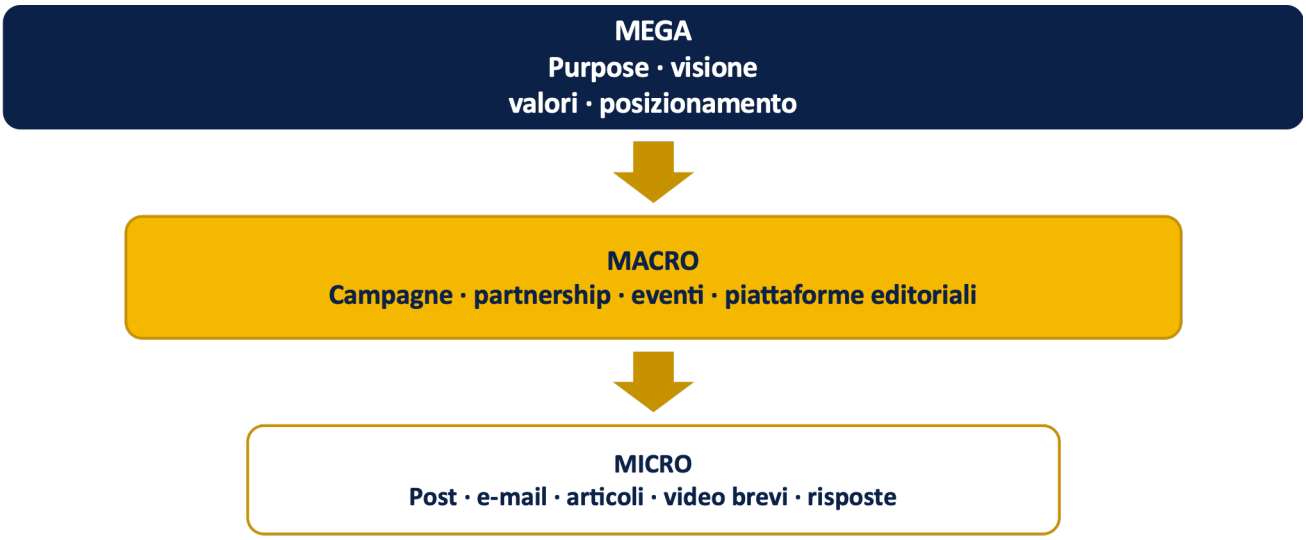



Il percorso non è necessariamente lineare. Una persona può interrompersi, tornare alla ricerca, chiedere assistenza o riconsiderare la propria scelta.

Nell'awareness occorre rendere riconoscibile la marca o il problema. Nella consideration servono elementi per confrontare e valutare. Nella conversione è necessario rendere semplice e sicura

l'azione. Nell'esperienza i contenuti aiutano a utilizzare correttamente il servizio. Nella loyalty mantengono la relazione. Nell'advocacy offrono occasioni e strumenti per una raccomandazione autonoma.

### Il modello 3M: Mega, Macro e Micro




Il modello 3M collega tre livelli della comunicazione.

Il livello **Mega** rappresenta la cornice di lungo periodo: purpose, visione, valori e posizionamento.

Il livello **Macro** comprende campagne, progetti, partnership, eventi e piattaforme editoriali che traducono la cornice strategica in programmi riconoscibili.

Il livello **Micro** comprende i singoli contenuti quotidiani: post, e-mail, articoli, video brevi, risposte e aggiornamenti.

La relazione funziona in entrambe le direzioni. Il livello Mega orienta Macro e Micro; i risultati dei contenuti Micro possono far emergere nuove domande, tensioni o incoerenze che richiedono una revisione dei livelli superiori.

Il modello non classifica semplicemente contenuti grandi, medi e piccoli. Serve a verificare che anche le decisioni operative mantengano un rapporto leggibile con la strategia.

## 5.9 Brand personality e tone of voice

La brand personality è l'insieme dei tratti umani attraverso cui una marca viene descritta e riconosciuta.

Jennifer Aaker ha proposto nel 1997 una scala articolata in cinque dimensioni: sincerity, excitement, competence, sophistication e ruggedness.

Il modello ha avuto grande influenza, anche se le dimensioni possono variare in relazione ai contesti culturali e alle categorie. La sua utilità consiste soprattutto nell'aiutare a descrivere il carattere della marca in modo meno generico.

Il **tone of voice** è la traduzione linguistica e relazionale di questa identità. Riguarda:

- lessico
- ritmo
- lunghezza delle frasi
- formalità
- uso dell'ironia
- grado di tecnicità
- rapporto con il lettore
- uso della prima o della terza persona.
- modalità di spiegazione e risposta.

La personalità rimane relativamente stabile, mentre il tono cambia con la situazione. Una marca può essere energica durante un lancio e rassicurante nell'assistenza, mantenendo lo stesso carattere. Le indicazioni diventano utili quando mostrano come tradurre aggettivi generici in scelte di linguaggio:




Le linee guida dovrebbero inoltre contenere esempi, parole preferite, termini da evitare e indicazioni per situazioni specifiche, comprese crisi, reclami e comunicazioni sensibili.

## 5.10 Framework di copywriting




I framework di copywriting sono strutture che aiutano a ordinare l'argomentazione. Non rappresentano leggi universali del comportamento e non sostituiscono analisi, strategia, conoscenza del pubblico e qualità della scrittura.

### AIDA

AIDA organizza il testo in quattro passaggi:

**Attention → Interest → Desire → Action**

L'apertura conquista l'attenzione; lo sviluppo crea interesse; la proposta rende desiderabile un beneficio; la conclusione invita a un'azione.

È utile nelle sequenze persuasive complete, purché il passaggio dall'interesse al desiderio sia sostenuto da prove e non soltanto da enfasi.

### PAS

PAS segue la sequenza:

**Problem → Agitation → Solution**

Il testo presenta un problema, ne rende visibili le conseguenze e propone una soluzione.

La fase di *agitation* non dovrebbe esasperare artificialmente ansia o paura. In ambiti delicati — salute, fragilità economica, orientamento personale — occorre evitare di sfruttare vulnerabilità.

### BAB

BAB significa:

**Before → After → Bridge**

Mostra la situazione iniziale, rende visibile una condizione migliore e spiega il percorso che collega le due situazioni.

È utile quando la trasformazione è centrale, ma richiede particolare attenzione alle promesse irrealistiche.

### PPPP

PPPP organizza:

**Promise → Picture → Proof → Push**

Il testo formula una promessa, aiuta a immaginare il beneficio, presenta una prova e propone l'azione. La prova è il punto decisivo: può consistere in un dato, una dimostrazione, una testimonianza verificabile o una condizione concreta.

### Le 4U

Le 4U sono utilizzate soprattutto come checklist per titoli e contenuti brevi:

- Useful;
- Urgent;
- Unique;
- Ultra-specific.

*Useful* richiede un'utilità riconoscibile. *Urgent* indica una ragione temporale reale, non un'urgenza artificiale. *Unique* cerca un punto di vista distintivo. *Ultra-specific* sostituisce formule vaghe con dettagli concreti.

Qualunque framework venga utilizzato, il testo finale deve risultare naturale. Se il lettore percepisce chiaramente la formula, la struttura rischia di diventare meccanica e i contenuti finiscono per assomigliarsi.

## 5.11 L'ecosistema dei format

I format non sono intercambiabili. Ognuno possiede una propria grammatica, richiede specifiche competenze e svolge funzioni differenti.




Il **brand journalism** applica ricerca, fonti, verifica e continuità editoriale a temi pertinenti alle competenze dell'organizzazione. Non trasforma però il contenuto aziendale in giornalismo indipendente: provenienza, interessi e responsabilità devono rimanere trasparenti.

Il **brand entertainment** costruisce esperienze narrative o ludiche capaci di offrire valore anche oltre la presenza del marchio. La marca entra nel contenuto senza interromperne continuamente la fruizione con messaggi promozionali.

Il **real time content** interviene su eventi e conversazioni attuali. Richiede pertinenza, rapidità, procedure di approvazione e capacità di rinunciare quando il contesto è troppo delicato.

La **content curation** seleziona, ordina e commenta fonti prodotte da altri. Il valore risiede nel criterio di selezione, nella contestualizzazione e nella corretta attribuzione, oltre il semplice rilancio.

La **data visualization** rende leggibili dati e relazioni quantitative attraverso grafici e rappresentazioni. Deve rispettare scale, fonti, proporzioni e contesto, evitando di utilizzare il design per enfatizzare differenze inesistenti.

I contenuti di **advocacy** valorizzano voci favorevoli dotate di una reale autonomia. La credibilità diminuisce quando testimonianze e relazioni economiche non vengono dichiarate.

I **community content** sostengono partecipazione e scambio. Richiedono moderazione, regole, ascolto e continuità: una community non nasce semplicemente aprendo uno spazio per i commenti.

Video, podcast, newsletter, magazine, report, webinar ed eventi sono prodotti con modalità di fruizione differenti. Il video mostra persone, processi e trasformazioni; il podcast sostiene profondità e familiarità; la newsletter costruisce una relazione proprietaria e continuativa; il report organizza dati e prove; il webinar combina spiegazione e interazione; l'evento produce un'esperienza condivisa.



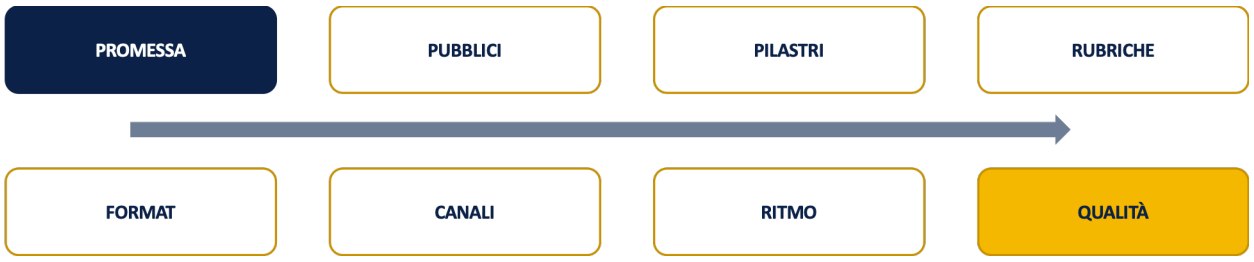

La scelta deve tenere conto di:

- funzione comunicativa
- abitudini del pubblico
- capacità produttiva
- continuità
- costi
- accessibilità
- durata utile
- possibilità di distribuzione e riuso.
- indicatori disponibili.

Adottare un format perché è di tendenza può produrre un entusiasmo iniziale, ma non garantisce la capacità di mantenerlo nel tempo.

## 5.12 Piano editoriale

Il piano editoriale è l'architettura che organizza la produzione e la pubblicazione dei contenuti nel tempo.




Definisce:

- promessa editoriale

- pubblici
- pilastri tematici
- rubriche
- funzioni
- formati
- canali
- ritmo
- criteri di qualità
- responsabilità.
- possibilità di adattamento e riuso.

La promessa editoriale chiarisce quale valore il pubblico può attendersi nel tempo. I pilastri individuano i temi principali e le rubriche li trasformano in appuntamenti riconoscibili. Formati e canali organizzano espressione e diffusione. Il calendario assegna invece date, responsabilità e stati di lavorazione: una griglia piena di pubblicazioni non sostituisce queste scelte.

Un piano sostenibile considera:

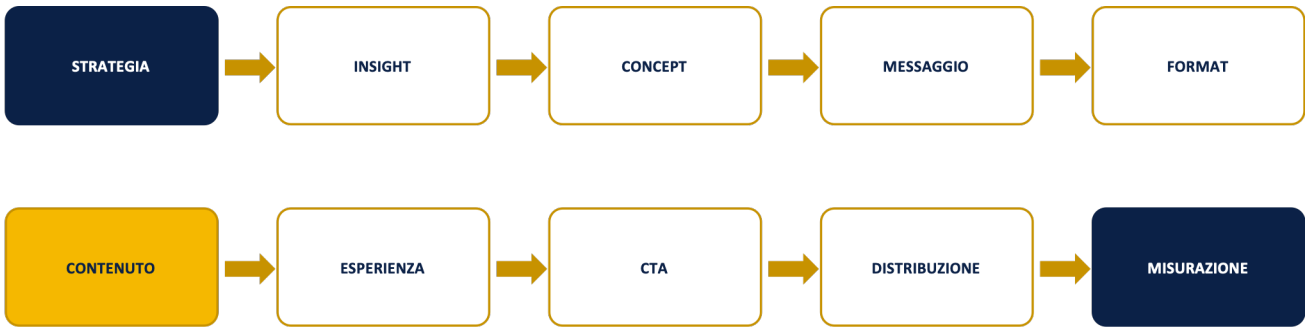
- risorse e competenze disponibili
- stagionalità
- tempi di approvazione
- equilibrio tra contenuti programmati e reattivi
- contenuti evergreen
- manutenzione e aggiornamento
- possibilità di adattamento.
- frequenza realmente sostenibile.

La varietà è utile quando non compromette la riconoscibilità. I contenuti possono utilizzare formati, toni e durate differenti, ma devono contribuire a una promessa comune.

Frequenza e volume non sono obiettivi in sé. Pubblicare molto non compensa l'assenza di rilevanza. Un piano editoriale professionale cerca un equilibrio tra continuità, qualità, utilità per il pubblico e capacità reale dell'organizzazione.

## Dalla strategia al sistema dei contenuti

Il capitolo può essere sintetizzato attraverso una sequenza finale:



Ogni passaggio risponde a una domanda:

- quale cambiamento favorire?
- quale bisogno o tensione del pubblico comprendere?
- quale idea può interpretarla?
- quale messaggio rendere significativo?
- quale struttura espressiva è più adatta?
- quale contenuto produrre?
- come verrà concretamente fruito?
- quale passo successivo proponiamo?
- attraverso quali canali entrerà nella relazione?
- quali segnali ci permetteranno di valutarne il contributo?

La content creation diventa strategica quando queste domande rimangono collegate. Il valore professionale consiste nel costruire un sistema nel quale ogni contenuto abbia una funzione riconoscibile e contribuisca alla stessa direzione, anziché moltiplicare indiscriminatamente i materiali.

# AI Toolkit 05 · Contenuti



In questa fase l’IA può aiutare a esplorare possibilità, confrontare alternative e preparare bozze. Per lavorare richiede materiali attendibili e un compito chiaro. Poiché può produrre risposte plausibili ma inesatte, verifica e decisione restano responsabilità del professionista.

### Dove l’IA può sostenere la Content Creation

produrre varianti di copy a partire da una strategia, adattare un nucleo a formati e canali diversi, generare storyboard, scalette e prototipi multimodali e supportare revisione, accessibilità e coerenza terminologica.

### Controllo professionale

- Fornire linee guida e materiali autorizzati
- Controllare fatti, citazioni e diritti
- Evitare omologazione e cliché
- Revisionare voce, accessibilità e impatto sui gruppi rappresentati

## Atlante ragionato degli strumenti generativi

La sezione descrive gli strumenti disponibili al 29 luglio 2026. Versioni, prezzi e condizioni possono cambiare: gli esempi illustrano famiglie di impieghi, non una graduatoria commerciale. Prima dell’uso professionale vanno ricontrollati disponibilità, trattamento dei dati, licenze e diritti sugli input e sugli output. La scelta dipende dall’attività e dal rischio. Ricerca, prototipazione e produzione finale possono richiedere strumenti diversi.

## Una griglia per scegliere

**Compito.** Ideazione, scrittura, editing, visual development, animazione, voce, adattamento o distribuzione.

**Controllo.** Quanto devono essere precisi personaggi, prodotto, testo, tono, movimento e formato?

**Provenienza.** Quali dati e materiali entrano nel sistema? Sono disponibili diritti, consenso e autorizzazioni necessari?

**Output.** Serve un'ipotesi, un prototipo interno o un asset destinato alla pubblicazione?

**Governance.** Chi verifica fatti, qualità, rappresentazione, diritti, accessibilità e brand safety?

**Sostenibilità.** Quali costi di crediti, rigenerazioni, editing e archiviazione comporta il workflow?

## Strumenti per testi e documenti

| Strumento | Punti di forza | Limiti e cautele | Impieghi consigliati |
|---|---|---|---|
| ChatGPT e Canvas | Dialogo iterativo; ideazione, strutturazione e revisione selettiva; Canvas consente modifiche mirate, versioni ed esportazione anche in DOCX, PDF e Markdown. | Fatti e fonti richiedono verifica; il tono può diventare uniforme; disponibilità di Canvas e modelli compatibili può variare. | Brief, outline, alternative di headline, prima bozza, riscrittura per target, controllo di chiarezza e adattamento multicanale. |
| Claude Projects e Artifacts | Workspace con knowledge base e istruzioni; utile per materiali estesi, coerenza fra documenti e versioni di contenuti autosufficienti. | Accesso legato al piano; la presenza di documenti non garantisce che ogni affermazione sia corretta; l'impaginazione finale resta da curare. | Manuali, sintesi di dossier, linee editoriali, analisi comparative, sviluppo di contenuti lunghi e ambienti di progetto. |
| Gemini e Gemini in Docs | Integrazione con Google Workspace; può usare file, Drive, Gmail e web quando autorizzati; scrittura e revisione direttamente nel documento. | Funzioni e lingue dipendono dal piano; grounding e permessi vanno controllati; possibili risposte incomplete o non aggiornate. | Bozze collaborative, sintesi di materiali Workspace, adattamenti, documenti formattati e workflow ricorrenti con Gems o Skills. |
| Microsoft Copilot in Word | Lavora dentro Word; drafting, riscrittura selettiva, sintesi, coaching e trasformazione del testo con anteprima delle modifiche. | Richiede licenze e configurazioni compatibili; può generare contenuti inaccurati o simili a testi esistenti; revisione sempre necessaria. | Revisione editoriale in flussi Microsoft 365, documenti condivisi, coaching sul tono, sintesi e riorganizzazione di testi esistenti. |

## Come impiegarli bene nella content creation

Per la scrittura, il modello non dovrebbe ricevere soltanto un argomento. Un prompt professionale include funzione del contenuto, fase della journey, pubblico, insight, messaggio, prove autorizzate, tono, lunghezza, formato e criterio di accettazione. È preferibile chiedere prima una struttura, poi una bozza e infine revisioni localizzate: questo rende leggibile il processo e riduce le riscritture indiscriminate.

Un workflow efficace separa almeno cinque operazioni: ideazione divergente; selezione umana; sviluppo; fact-checking; editing finale. La generazione di molte alternative è utile nella prima fase, mentre nella fase conclusiva servono vincoli più stretti. L'ultima lettura deve controllare non soltanto grammatica, ma accuratezza, specificità, tono, inclusività, CTA e coerenza con le fonti.

## Strumenti per immagini

| Strumento | Punti di forza | Limiti e cautele | Impieghi consigliati |
|---|---|---|---|
| ChatGPT Images 2.0 | Generazione ed editing conversazionale; buona comprensione di istruzioni complesse, composizioni e testo nell'immagine; iterazione nello stesso dialogo. | Dettagli, marchi, persone e testi vanno comunque controllati; possibili semplificazioni visive e questioni di stile, diritti e somiglianze. | Concept visuali, storyboard, key visual preliminari, varianti di formato, mockup editoriali e modifiche guidate di immagini autorizzate. |
| Gemini Image / Nano Banana | Famiglia orientata a generazione ed editing; varianti Flash per velocità e Pro per istruzioni complesse, grounding e asset fino a risoluzioni elevate. | Modelli e denominazioni cambiano rapidamente; Imagen è in dismissione nell'agosto 2026; costi, latenza e accesso dipendono dalla versione. | Produzione di varianti, editing contestuale, materiali ad alto volume, immagini fondate su riferimenti e passaggio diretto al video con Veo. |
| Midjourney | Forte esplorazione estetica, moodboard, personalizzazione e style reference; Omni Reference aiuta a trasferire soggetti od oggetti. | Controllo puntuale e editing dipendono dalla modalità; alcune funzioni di reference non sono compatibili fra loro e consumano più tempo GPU. | Art direction, moodboard, ricerca di stile, illustrazione, ambientazioni e previsualizzazione, prima della rifinitura in software dedicati. |
| Adobe Firefly | Integrazione con l'ecosistema Adobe; generazione, riempimento, espansione, editing localizzato e workflow collegati a immagini, video e design. | Funzioni, modelli partner, crediti e disponibilità cambiano; "commercially safe" non elimina la verifica su marchi, volti, input e contesto. | Asset di comunicazione destinati a workflow Adobe, variazioni, adattamenti, editing controllato e produzione con successive rifiniture. |
| Runway Gen-4 References | Coerenza di personaggi, oggetti e ambienti attraverso reference; combinazione di più riferimenti e passaggio dall'immagine al video. | La qualità dipende molto dalle reference; iterazioni e crediti possono crescere; coerenza non significa identità perfetta in ogni scena. | Character design, reference frame, sviluppo di scene, previsualizzazione e costruzione di una base coerente per sequenze video. |

## Prompt visuale: descrivere funzione e composizione

Il prompt visivo chiarisce anzitutto la funzione dell'immagine, per esempio copertina, fotografia editoriale o scena di storyboard. Specifica poi soggetto, ambiente, inquadratura, luce, colori, stile e proporzioni. Se sono previste scritte o loghi, indica lo spazio da lasciare. Le immagini di riferimento richiedono istruzioni su ciò che deve rimanere invariato e ciò che può cambiare.

La generazione non sostituisce l'art direction. Il professionista seleziona reference legittime, controlla anatomia e dettagli, verifica testi, marchi e rappresentazioni, uniforma la serie e decide

quando passare a Photoshop, Illustrator o altro software di produzione. Per campagne con persone reali, prodotti regolamentati o luoghi storici, la soglia di verifica deve essere più alta.

## Strumenti per video

| Strumento | Punti di forza | Limiti e cautele | Impieghi consigliati |
|---|---|---|---|
| Google Veo 3.1 | Clip di 8 secondi con audio nativo; formati orizzontali e verticali, estensione, primo/ultimo frame e fino a tre immagini di riferimento. | Generazione asincrona e costosa; continuità fra molte clip e precisione narrativa richiedono progettazione ed editing; accesso dipende da API e piano. | Previsualizzazione cinematografica, clip brevi, passaggi fra keyframe, animazione di still e sperimentazione con dialogo ed effetti sonori. |
| Runway Gen-4 / Gen-4.5 | Workflow orientato a creator e produzione; reference per coerenza, image-to-video, animazione e integrazione fra asset. | Crediti e rigenerazioni incidono sui costi; movimenti complessi e continuità lunga possono richiedere molte iterazioni e montaggio tradizionale. | Storyboard animati, campagne social, previs, sequenze brevi, character consistency e sviluppo da reference frame. |
| Adobe Firefly Video | Text/image-to-video, keyframe iniziale e finale, scelta di rapporto e risoluzione, integrazione con timeline ed ecosistema Adobe. | Disponibilità geografica e modelli variano; crediti e risoluzione incidono sul costo; la sicurezza commerciale dichiarata non sostituisce clearance. | Animazione di immagini, estensioni per montaggio, B-roll sintetico, prototipi e workflow che proseguono in Premiere o Firefly editor. |
| Canva Magic Media | Accessibilità per team non specialistici; generazione di clip dentro template, strumenti di montaggio, adattamento e pubblicazione. | Controllo cinematografico e coerenza di serie inferiori a workflow specialistici; rischio di risultati standardizzati e dipendenza dai template. | Storyboard, moodboard, contenuti social rapidi, presentazioni animate e prototipi per piccoli team. |

Video generativo: pensare per inquadrature

Il video richiede un prompt temporale. Oltre a soggetto, ambiente e stile, bisogna descrivere movimento del soggetto, movimento della camera, durata, ritmo, trasformazione attesa e suono. È più controllabile costruire una sequenza come serie di shot brevi: shot list, reference frame, generazione, selezione, montaggio, sound design, titoli, sottotitoli e color correction.

I generatori sono particolarmente utili per previsualizzazione, B-roll impossibile o costoso, animazione di still e test di concept. Sono meno affidabili quando servono azioni fisiche complesse, continuità perfetta, dimostrazioni di prodotto, dichiarazioni fattuali o identità reali. In questi casi il video sintetico deve essere chiaramente separato dalla prova documentale.

## Un caso che mostra quanto il mercato sia instabile

Sora è un esempio didatticamente utile: l'esperienza web e app è stata dismessa il 26 aprile 2026 e la documentazione OpenAI indica la chiusura dell'API il 24 settembre 2026. Inserire un tool nel cuore di un workflow senza piano di uscita può quindi creare dipendenza da interfacce, formati e

archivi non permanenti. Per i progetti importanti servono esportazione degli asset, metadati, file sorgenti e alternative sostitutive.

## Strumenti per voce e audio

| Strumento | Punti di forza | Limiti e cautele | Impieghi consigliati |
|---|---|---|---|
| ElevenLabs | Text-to-speech multilingue, voice design e clonazione istantanea o professionale; controllo di voce, modello e alcuni parametri espressivi. | Qualità e accento dipendono dalla voce e dai campioni; clonazione richiede diritto e consenso; una voce realistica può aumentare il rischio di abuso. | Voice-over, podcast prototipali, localizzazione, accessibilità, personaggi e versioni multilingue con revisione di pronuncia. |
| Adobe Firefly Speech e Audio | Generazione vocale integrata con workflow creativi Adobe; scelta di lingue, accenti e stili, oltre a funzioni di miglioramento audio. | Disponibilità e crediti variano; la resa espressiva va controllata; consenso, disclosure e diritti restano necessari. | Voice-over per video, prototipi, adattamenti, pulizia preliminare e workflow che proseguono nell'editing Adobe. |
| Strumenti TTS integrati nelle suite | Rapidità e semplicità; collegamento diretto con presentazioni, video e documenti; utili per testare ritmo e durata. | Minore controllo su identità vocale e recitazione; qualità variabile fra lingue; voci spesso riconoscibilmente standard. | Demo interne, letture accessibili, bozze di podcast, timing di script e contenuti informativi a basso rischio. |

## Voce sintetica: il consenso è parte del brief

Prima di clonare o progettare una voce occorre stabilire chi ne possiede i diritti, per quali contenuti può essere usata, per quanto tempo, in quali lingue, con quale possibilità di revoca e come verrà segnalata la natura sintetica. Il fatto che uno strumento permetta tecnicamente una clonazione non equivale a un'autorizzazione.

La revisione audio deve includere pronuncia di nomi, numeri e sigle, accento, ritmo, intenzione, intelligibilità e coerenza con il pubblico. Per contenuti sensibili — salute, finanza, istituzioni, testimonianze — una voce sintetica non deve creare una falsa impressione di presenza, approvazione o esperienza personale.

## Ciò che non dovrebbe essere delegato

Non dovrebbero essere delegate all'IA la definizione della funzione editoriale, la scelta del significato centrale, l'approvazione delle fonti, la responsabilità delle rappresentazioni, la verifica dei diritti e la decisione di pubblicare. Il sistema può produrre varianti e prototipi; il team stabilisce che cosa meriti di essere detto, con quali prove e quali conseguenze.

## Un workflow affidabile

**Campagna social.** Brief → matrice di messaggi con un modello testuale → moodboard e key visual → adattamento dei formati → video breve → copy e sottotitoli → controllo di brand, diritti e accessibilità → pubblicazione e test.

**Branded podcast.** Ricerca e fonti → scaletta → script assistito → verifica editoriale → registrazione umana o TTS autorizzato → sound design → trascrizione → show notes → estratti social.

**Video manifesto.** Insight e Big Idea → trattamento → storyboard → reference frame → previs generativa → scelta fra produzione reale, sintetica o ibrida → montaggio → provenienza e disclosure.

**Content repurposing.** Contenuto fonte verificato → estrazione delle unità informative → adattamenti per newsletter, social, video e audio → controllo che nessuna versione alteri significato o dati → calendario e KPI specifici per formato.

## Prompt Lab · Dal brief al pacchetto di contenuti

> Agisci come assistente di content design. Devi sviluppare ipotesi e bozze, non approvare contenuti destinati alla pubblicazione.
>
> Contesto: [organizzazione e progetto]. Obiettivo: [obiettivo]. Pubblico e fase della journey: [target e momento]. Insight: [insight validato]. Strategia e Big Idea: [direzione]. Messaggio e prove autorizzate: [materiali]. Tone of voice e linee guida: [vincoli]. Canali, formati, durata, scadenze e criteri di accessibilità: [specifiche].
>
> Proponi un pacchetto coerente composto da [deliverable]. Prima presenta la funzione di ogni asset e la relazione con gli altri. Poi sviluppa per ciascuno struttura, messaggio, CTA, fonti utilizzate, adattamenti necessari e criterio di accettazione. Per immagini e video descrivi composizione, inquadratura, movimento, rapporto d'aspetto e spazio per testi; per audio specifica voce, ritmo, pronunce e requisiti di consenso.
>
> Separa contenuti fonte, proposte creative e informazioni mancanti. Non inventare dati, citazioni, testimonianze, autorizzazioni o caratteristiche del prodotto. Segnala rischi di cliché, incoerenza, rappresentazione, copyright, privacy e accessibilità. Concludi con una checklist di verifica umana e con gli elementi che richiedono approvazione.

### Perché il prompt è costruito così

Il prompt parte dalla funzione del contenuto e non dallo strumento. Obiettivo, pubblico, journey, insight e strategia impediscono alla produzione di separarsi dal piano; messaggio e prove limitano le invenzioni; specifiche multimodali rendono controllabile la forma. La distinzione fra fonti, proposte e lacune consente di verificare l'output, mentre checklist e approvazioni mantengono il controllo nelle mani del team.

## Controllo professionale — Checklist di accettazione

- L’asset risponde a un obiettivo e a una fase precisa della journey?
- Fonti, dati e affermazioni sono verificati e rintracciabili?
- Input, reference, volti, voci, marchi e opere sono utilizzati legittimamente?
- Il risultato rispetta identità, tone of voice e criteri di rappresentazione?
- Testo nell’immagine, dettagli di prodotto, pronunce e movimenti sono corretti?
- Il contenuto è accessibile: contrasto, sottotitoli, trascrizione e alternative testuali?
- Sono necessari disclosure, watermark, Content Credentials o altri segnali di provenienza?
- Un professionista competente ha approvato l’output destinato alla pubblicazione?
- File sorgenti, prompt, versioni e licenze sono archiviati?
- Esiste un’alternativa se il fornitore cambia condizioni o interrompe il servizio?

## Errori da evitare

Gli errori più frequenti consistono nel chiedere un contenuto a partire dal solo argomento, confondere quantità e qualità, pubblicare la prima bozza, inventare prove o citazioni, imitare stili senza valutarne i diritti, utilizzare voci e volti senza consenso, affidare al modello testi presenti nelle immagini e perdere coerenza durante l’adattamento multicanale.

## Output atteso e regola di lavoro

Il gruppo dovrebbe ottenere un sistema di contenuti coerente, non una raccolta di asset indipendenti: architettura editoriale, bozze tracciabili, reference, criteri di accettazione, fonti, autorizzazioni, versioni e responsabilità. La regola è ideare, selezionare, verificare, rifinire e documentare. L’IA accelera la produzione; il professionista protegge significato, accuratezza e qualità.

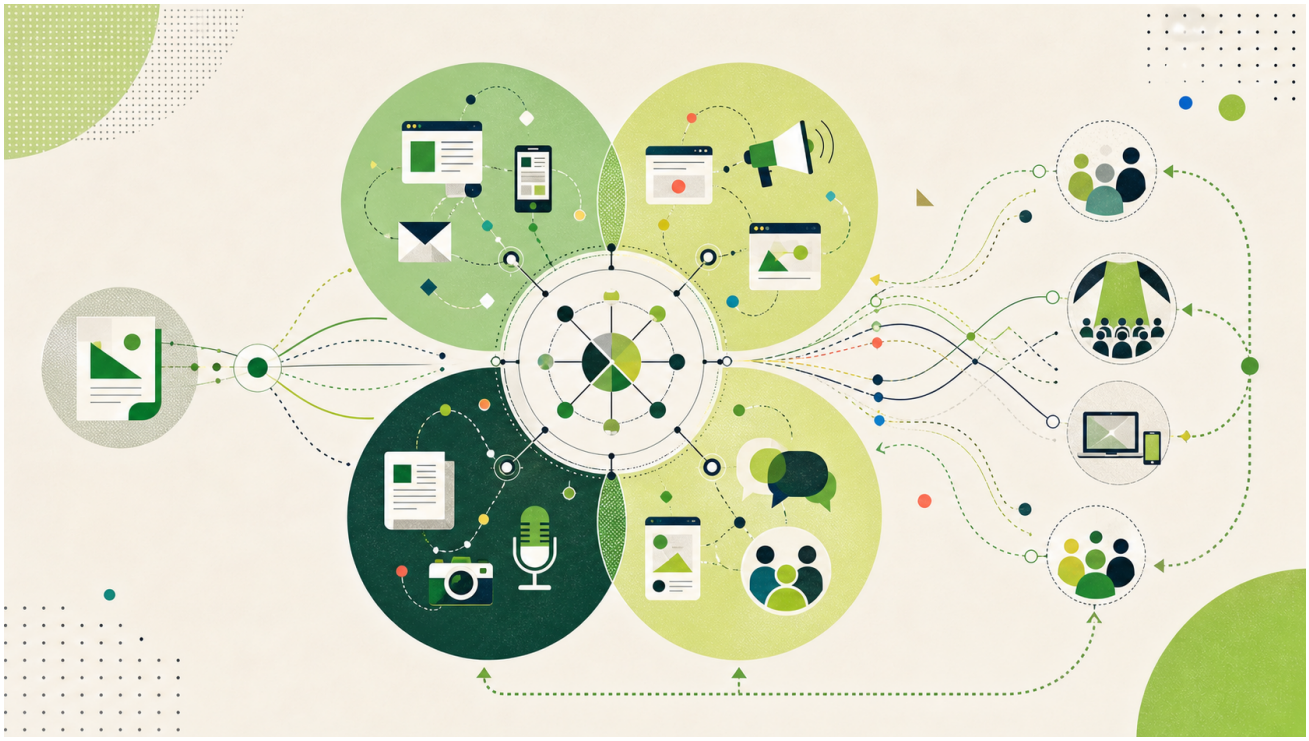
## Fonti ufficiali per l’atlante degli strumenti

Consultate il 29 luglio 2026. Sono privilegiate le documentazioni dei produttori per descrivere funzioni e disponibilità; le valutazioni didattiche restano indipendenti.


- OpenAI, “What is the canvas feature in ChatGPT and how do I use it?”, help.openai.com/en/articles/9930697-what-is-canvas.
- OpenAI, “Introducing ChatGPT Images 2.0”, openai.com/index/introducing-chatgpt-images-2-0/.
- OpenAI, “What to know about the Sora discontinuation”, help.openai.com/en/articles/20001152-what-to-know-about-the-sora-discontinuation.
- Anthropic, “What are projects?” e “What are artifacts and how do I use them?”, support.anthropic.com.
- Google, “Collaborate with Gemini in Google Docs”, support.google.com/docs/answer/14206696.
- Google AI for Developers, “Gemini API image generation” e “Generate videos with Veo 3.1”, ai.google.dev/gemini-api/docs/.

- Microsoft Support, “Welcome to Copilot in Word” e “Rewrite text with Copilot in Word”, support.microsoft.com.
- Adobe Help Center, documentazione Firefly su image, video, speech e unified generation, helpx.adobe.com/firefly/.
- Midjourney Documentation, “Omni Reference”, docs.midjourney.com.
- Runway Help Center, “Creating with Gen-4 Image References” e guide Gen-4, help.runwayml.com.
- ElevenLabs Documentation, “Text to Speech” e “Voice Cloning”, elevenlabs.io/docs/.
- Canva, “What’s new in Canva Video”, canva.com/newsroom/news/canva-video/.

# 6. MEDIA



## Progettare gli incontri tra contenuti e pubblici

I media comprendono gli ambienti e le occasioni in cui l'organizzazione incontra i pubblici. Accanto a televisione, radio, stampa e pubblicità rientrano sito, newsletter, podcast, eventi e comunità online. Ogni mezzo offre condizioni diverse di attenzione, accesso e partecipazione, che il piano deve considerare.

| MEDIUM | CANALE | FORMATO | TOUCHPOINT | PIATTAFORMA |
|---|---|---|---|---|

È utile distinguere alcuni concetti che nel linguaggio quotidiano vengono spesso sovrapposti:

- il **medium** è il mezzo o l'ambiente generale attraverso il quale avviene la comunicazione;
- il **canale** è lo spazio specifico utilizzato dall'organizzazione, come un sito, una newsletter o un account social;
- il **formato** è la forma assunta dal contenuto, come un articolo, un video breve, un podcast o un webinar;
- il **touchpoint** è il singolo punto di contatto vissuto dal pubblico;
- la **piattaforma** è l'infrastruttura tecnologica che ospita e regola una parte dello scambio.

Un video, per esempio, è un formato. Può essere pubblicato sul sito aziendale, distribuito attraverso una piattaforma sociale, proiettato durante un evento o utilizzato in una campagna pubblicitaria. La sua funzione cambia in relazione al contesto nel quale viene incontrato.

La progettazione dei media parte quindi da una domanda più importante di "quale canale utilizziamo?":

**Quale incontro può favorire questo mezzo fra contenuto e pubblico?**

La risposta dipende dall'obiettivo, dalle abitudini del target, dalla natura del messaggio, dal livello di attenzione richiesto, dalle risorse disponibili e dall'azione che dovrebbe seguire. Un canale va scelto per la funzione precisa che svolge nel percorso di comunicazione, anziché per la sua popolarità, novità o diffusione tra i concorrenti.

La sezione utilizza come prima mappa le quattro famiglie **Paid, Earned, Shared e Owned**, prosegue con la progettazione dell'ecosistema, dei touchpoint e della media journey e affronta infine eventi e sponsorizzazioni come media capaci di generare esperienza e relazione.

## 6.1 Owned Media: gli spazi gestiti dall'organizzazione




Gli **owned media** sono i canali e gli ambienti dei quali l'organizzazione controlla direttamente la gestione editoriale. Ne fanno parte, per esempio, il sito istituzionale, il blog, la newsletter, l'applicazione, il magazine aziendale, il podcast proprietario, gli account ufficiali, le pubblicazioni, gli spazi fisici e le community amministrate direttamente.

Owned non significa sempre piena proprietà. Un profilo social è gestito dall'organizzazione, ma dipende dalle regole della piattaforma. Un dominio proprio e una mailing list raccolta con consenso offrono generalmente maggiore autonomia, pur richiedendo gestione e manutenzione.

Il principale vantaggio degli owned media è la possibilità di costruire **continuità**. Un annuncio pubblicitario termina quando finisce l'investimento; un archivio ben organizzato, una newsletter utile o una piattaforma di servizio possono invece accumulare valore nel tempo. Gli owned media

permettono inoltre di conservare la memoria dell'organizzazione, approfondire i contenuti e instaurare una relazione diretta con il pubblico.

Il controllo editoriale riguarda la scelta dei temi, la gerarchia delle informazioni, il linguaggio, l'organizzazione dell'esperienza e i tempi di pubblicazione. Questo controllo comporta però una responsabilità: il canale deve essere aggiornato, accessibile, affidabile e coerente con l'identità dichiarata.

Possedere o gestire uno spazio non significa possedere l'attenzione delle persone. Un sito confuso, una newsletter autoreferenziale o un'app priva di utilità rimangono tecnicamente disponibili, ma non vengono necessariamente consultati. L'attenzione deve essere meritata attraverso rilevanza, qualità e continuità.

Ogni spazio può avere una funzione prevalente. Il sito conserva le informazioni ufficiali; la newsletter mantiene il contatto; magazine e podcast approfondiscono temi. App e comunità possono offrire servizi e scambio, mentre luoghi fisici ed eventi rendono possibile un'esperienza diretta.

La scelta dipende dal ruolo che il canale deve svolgere nella journey. Se tutte le informazioni essenziali vengono affidate ai social network, l'organizzazione diventa dipendente dalle piattaforme e rende più difficile verificare, archiviare e ritrovare i contenuti. Un hub proprietario ben progettato offre invece un punto di riferimento al quale gli altri canali possono rimandare.

La gestione dei dati rappresenta un ulteriore elemento di valore e responsabilità. Newsletter, app e aree riservate possono generare dati utili a comprendere bisogni e comportamenti, ma tali informazioni devono essere raccolte per finalità trasparenti e utilizzate nel rispetto del consenso, della privacy e delle aspettative delle persone.

**In sintesi:** gli owned media costruiscono continuità, memoria e relazione diretta. La loro efficacia dipende dalla capacità dell'organizzazione di mantenerli utili, accessibili e credibili nel tempo.

## 6.2 Paid Media: acquistare distribuzione e opportunità di contatto




I **paid media** comprendono gli spazi e le opportunità di distribuzione acquistati dall'organizzazione. Ne fanno parte la pubblicità televisiva, radiofonica e sulla stampa, le affissioni, il search advertising,

gli annunci display, la pubblicità sui social network, le sponsorizzazioni, le collaborazioni retribuite e altre forme di promozione a pagamento.

Attraverso i paid media non si acquista automaticamente attenzione, consenso o fiducia. Si acquista soprattutto una **possibilità di esposizione** presso determinati pubblici, in determinati contesti e per un periodo definito.

Questa distinzione è importante. Un'impression segnala che un contenuto è stato tecnicamente mostrato; non dimostra che sia stato osservato con attenzione, compreso o ricordato. Allo stesso modo, un click indica un comportamento, ma non garantisce che l'esperienza successiva sia stata soddisfacente o che la persona abbia compiuto l'azione desiderata.

I paid media consentono generalmente:

Di raggiungere pubblici più ampi o segmenti specifici, di aumentare rapidamente la visibilità, di sostenere il lancio di un contenuto, un servizio o un'iniziativa, di controllare tempi, formati e pressione pubblicitaria e di sperimentare creatività, segmentazioni differenti e di accompagnare le persone verso un touchpoint successivo.

La pianificazione deve collegare almeno sette elementi:

1. obiettivo
2. pubblico
3. contesto di esposizione
4. contenuto e creatività
5. frequenza
6. budget.
7. azione attesa.

Se uno di questi elementi non è coerente, la campagna può produrre numeri apparentemente positivi senza generare un risultato significativo. Un alto tasso di click, per esempio, può derivare da un annuncio molto promettente; se la pagina di destinazione non mantiene quella promessa, aumentano gli accessi ma non la fiducia o la conversione.

Media e contenuto devono quindi essere progettati insieme. Un messaggio destinato alla costruzione di awareness non richiede necessariamente lo stesso formato, la stessa frequenza e gli stessi indicatori di una campagna di retargeting o di una comunicazione finalizzata all'iscrizione a un evento.

Gli strumenti di ottimizzazione, come test A/B, segmentazione, frequency cap e monitoraggio dei costi, aiutano a migliorare la distribuzione. Non possono tuttavia correggere una promessa irrilevante, un'offerta debole o un'esperienza incoerente. Aumentare la spesa non rende automaticamente più solida la strategia.

Occorre inoltre considerare i limiti etici e giuridici della profilazione. La possibilità tecnica di raggiungere un gruppo non implica che qualunque forma di targeting sia opportuna. Trasparenza, proporzionalità e tutela delle persone devono accompagnare l'efficienza media. Anche interfacce

manipolative e *dark pattern* possono aumentare temporaneamente alcuni risultati, ma deteriorano la relazione e la reputazione.

Prima dell'attivazione è utile stabilire **criteri di stop o revisione**: soglie di costo, segnali di saturazione, frequenza eccessiva, commenti critici, bassa qualità delle visite o incoerenze fra annuncio e destinazione. Questa disciplina impedisce di continuare a investire soltanto perché una campagna è già stata avviata.

**In sintesi:** i paid media acquistano distribuzione, non attenzione garantita. Il loro valore dipende dalla coerenza tra pubblico, messaggio, contesto, creatività e passaggio successivo.

## 6.3 Earned e Shared Media: credibilità, circolazione e partecipazione

Gli **earned media** comprendono la visibilità e l'attenzione ottenute attraverso soggetti terzi senza acquistare direttamente lo spazio editoriale. Articoli giornalistici, recensioni, citazioni, interviste, segnalazioni, passaparola e conversazioni spontanee possono rientrare in questa categoria.




Il termine *earned*, cioè "guadagnato", sottolinea che l'attenzione deriva dalla rilevanza attribuita da altri soggetti. L'organizzazione può costruire relazioni, mettere a disposizione informazioni, produrre ricerche e offrire prove credibili, ma non controlla completamente se e come la notizia verrà ripresa.

Gli **shared media** riguardano invece la circolazione, la condivisione e la rielaborazione dei contenuti nelle piattaforme sociali e nelle comunità. Il pubblico non si limita a ricevere il messaggio: può commentarlo, modificarlo, contestualizzarlo, raccomandarlo o criticarlo.




Earned e shared media sono vicini, ma non identici. Un articolo pubblicato da una testata è un risultato earned; la sua successiva circolazione e discussione nelle reti sociali assume una dimensione shared. Una recensione spontanea può combinare entrambe le caratteristiche: è prodotta da un soggetto terzo e diventa parte di una conversazione condivisa.

I confini si fanno meno chiari quando intervengono influencer, ambassador, media partnership e collaborazioni. Se è previsto un compenso, uno scambio di beni o un altro vantaggio, la natura commerciale della relazione deve essere dichiarata. Una collaborazione pagata non diventa earned soltanto perché assume un tono spontaneo.

Gli earned media possono offrire una forma di legittimazione perché il messaggio passa attraverso un soggetto esterno. Questa credibilità non è però automatica: dipende dall'autorevolezza della fonte, dalla qualità delle prove e dalla fiducia che il pubblico ripone nell'intermediario.

Per favorire una copertura earned servono elementi realmente rilevanti:

Un fatto nuovo, dati affidabili, una ricerca originale, un punto di vista competente, una storia di interesse pubblico, accesso a persone o luoghi e un impatto verificabile e materiali chiari e utilizzabili.

Non basta inviare un comunicato stampa per trasformare un'attività ordinaria in una notizia. La domanda essenziale è: **perché un soggetto indipendente dovrebbe ritenere questo contenuto interessante per il proprio pubblico?**

Gli shared media aggiungono un ulteriore livello di complessità. Condividere significa anche cedere parte del controllo sul contesto e sull'interpretazione. Una strategia matura non tenta di sterilizzare la conversazione: prepara capacità di ascolto, criteri di risposta, portavoce, materiali verificabili e procedure per gestire eventuali criticità.

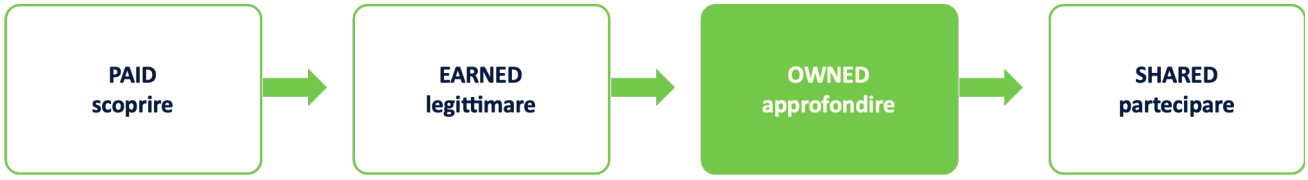
Misurare earned e shared media richiede più della quantità. Il numero delle citazioni o delle condivisioni deve essere interpretato insieme a qualità delle fonti, tono, correttezza dei messaggi ripresi, pertinenza dei pubblici e sviluppo della conversazione.

**In sintesi:** gli earned media dipendono dalla rilevanza riconosciuta da terzi; gli shared media dalla capacità dei contenuti di entrare in una conversazione. Entrambi richiedono credibilità e disponibilità ad accettare una parte di autonomia del pubblico.

## 6.4 Media ecosystem: progettare un sistema di ruoli complementari

Il modello **PESO** organizza i media nelle quattro famiglie Paid, Earned, Shared e Owned. L'acronimo è stato diffuso nella comunicazione integrata soprattutto attraverso il lavoro di Gini Dietrich. La sua utilità comprende la classificazione dei canali e, soprattutto, la comprensione di come forme differenti di distribuzione, controllo, credibilità e partecipazione possano collaborare.

Le quattro categorie non vanno considerate compartimenti impermeabili. Un canale può presentare caratteristiche miste. Un account social ufficiale, per esempio, è gestito dall'organizzazione ma dipende da una piattaforma esterna e ospita interazioni shared. Un contenuto realizzato con un creator può essere paid nella relazione economica, shared nella circolazione ed eventualmente generare attenzione earned.




Il valore del modello emerge quando a ogni componente viene assegnata una funzione:

I paid media possono aumentare rapidamente la scoperta, gli earned media possono offrire legittimazione esterna e gli shared media possono favorire conversazione, partecipazione e gli owned media possono offrire approfondimento, servizio e continuità.

Questa sequenza è soltanto un esempio. Un percorso può iniziare da un articolo giornalistico, proseguire sul sito e terminare con l'iscrizione a una newsletter; oppure partire da un evento, generare contenuti condivisi e successivamente ottenere copertura editoriale.

L'ecosistema media è quindi una **rete di ruoli e passaggi**, non una lista di canali. Deve chiarire:

- dove avviene la prima scoperta
- quale fonte consente la verifica
- dove si approfondisce
- dove si partecipa
- quale spazio raccoglie l'azione
- come prosegue la relazione.
- quali dati consentono di osservare il percorso.

Integrare i media non significa pubblicare lo stesso contenuto ovunque. Un report può diventare:

Documento completo sul sito, comunicato e media kit per la stampa, visualizzazione sintetica sui social, webinar con esperti, newsletter con indicazioni operative e campagna paid destinata ai pubblici interessati.

Il nucleo informativo rimane coerente, ma linguaggio, durata, formato e call to action cambiano in base alla funzione del touchpoint. Questa trasformazione prende il nome di adattamento crossmediale o repurposing strategico. Non è una semplice riduzione meccanica: ogni versione deve risultare comprensibile e utile nel proprio contesto.

Un ecosistema robusto considera anche le dipendenze. Se una piattaforma cambia algoritmo, limita un formato o sospende un account, il progetto deve poter conservare contenuti, dati e relazione attraverso altri nodi. Per questo è utile definire un **hub**, cioè un punto relativamente stabile nel quale convergono informazioni, approfondimenti e azioni.

**In sintesi:** un media ecosystem assegna a ciascun canale una funzione e progetta i passaggi tra i diversi punti di contatto. La qualità dell'integrazione dipende dalle relazioni fra i canali, non dal loro numero.

## 6.5 Touchpoint e media journey

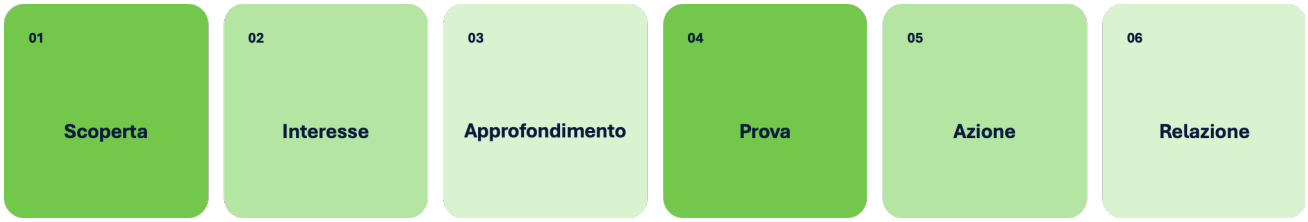
Un **touchpoint** è qualunque punto nel quale una persona entra in contatto con l'organizzazione, con i suoi contenuti, con i suoi servizi o con le rappresentazioni che ne circolano. Può essere pianificato direttamente, come una newsletter, oppure dipendere da terzi, come una recensione. Può essere digitale o fisico, intenzionale o casuale.

Sono touchpoint:

Un risultato nel motore di ricerca, un annuncio, una pagina del sito, una telefonata, una recensione, una visita in sede, un packaging, un messaggio di assistenza, un evento, una conversazione con un dipendente e una comunicazione successiva all'acquisto.

Il touchpoint non coincide quindi soltanto con il canale. È l'esperienza concreta vissuta dalla persona in uno specifico momento e contesto.

La **media journey** descrive la sequenza degli incontri attraverso cui il pubblico scopre, verifica, approfondisce, valuta, agisce e mantiene una relazione con l'organizzazione. Non sempre il percorso è lineare. Le persone possono tornare indietro, saltare alcune tappe, utilizzare più dispositivi, chiedere informazioni ad altri soggetti o abbandonare temporaneamente il processo.



Una persona potrebbe:

Scoprire un tema attraverso un video, cercare conferme su un motore di ricerca, leggere un approfondimento sul sito, confrontare recensioni e commenti, iscriversi a un evento, partecipare, ricevere materiali di follow-up e entrare in una community.

Ogni passaggio deve ridurre l'incertezza e rendere comprensibile quello successivo. Se il video promette un approfondimento ma la pagina di destinazione è generica, la continuità si interrompe. Se l'iscrizione a un evento richiede troppe informazioni, può prodursi una frizione. Se dopo l'evento non arriva quanto promesso, viene danneggiata la fiducia.

La progettazione della journey considera almeno cinque dimensioni:

Funzione: che cosa deve rendere possibile il touchpoint, contenuto: quale informazione o esperienza deve offrire, contesto: dove, quando e in quali condizioni viene incontrato, frizione: che cosa può ostacolare comprensione o passaggio e continuità: come conduce al contatto successivo.

Va inoltre controllata la pressione complessiva. Singoli reparti possono inviare comunicazioni corrette considerate isolatamente, ma eccessive se osservate dal punto di vista del destinatario. Una persona non distingue necessariamente fra campagne, uffici e database: percepisce un'unica organizzazione.

La media journey collega quindi comunicazione, servizio ed esperienza. Non basta progettare messaggi coerenti; devono risultare coerenti anche procedure, interfacce, risposte e comportamenti.

**In sintesi:** il touchpoint è il singolo incontro; la media journey è il percorso costruito dall'insieme degli incontri. Progettarli significa osservare la comunicazione dal punto di vista del pubblico.

## 6.6 Scelta e valutazione dei canali

La selezione dei canali è una decisione strategica. Non dovrebbe derivare dalla moda, dalla familiarità personale del gruppo o dalla semplice osservazione dei concorrenti. Un'organizzazione non deve necessariamente essere presente ovunque: deve essere presente dove può svolgere una funzione riconoscibile con continuità e qualità.

La valutazione può partire da una matrice che considera:

**Obiettivo**

Il canale permette di generare scoperta, approfondimento, partecipazione, conversione, assistenza o fidelizzazione? Uno stesso mezzo può svolgere più funzioni, ma occorre stabilire quella prevalente.

**Pubblico**

La presenza del pubblico sul canale va verificata insieme a modalità d'uso e aspettative. Un dato statistico generale non descrive da solo l'attenzione o la disponibilità delle persone nella situazione concreta.

**Messaggio**

Il contenuto richiede immediatezza o approfondimento? Deve mostrare una dimostrazione, favorire il dialogo, offrire una prova o accompagnare una decisione complessa?

**Formato**

Il canale sostiene adeguatamente testo, immagini, audio, video, interazione o esperienza fisica? Il formato richiesto è compatibile con le capacità produttive dell'organizzazione?

**Credibilità**

Il pubblico considera il canale appropriato per quel tipo di messaggio? Un'affermazione tecnica complessa può richiedere un ambiente più verificabile di un contenuto promozionale breve.

**Controllo e dipendenza**

Quanto controllo conserva l'organizzazione? Quali cambiamenti di regole, algoritmi, costi o accesso possono influenzare la distribuzione?

**Risorse e continuità**

Il gruppo dispone di tempo, competenze, budget e processi per alimentare il canale? Aprire un nuovo spazio è semplice; mantenerlo rilevante è molto più impegnativo.

**Accessibilità**

Il canale e i contenuti possono essere fruiti da persone con esigenze differenti? Sono previste alternative, sottotitoli, trascrizioni e soluzioni comprensibili?

**Misurabilità**

Quali dati sono disponibili? Che cosa descrivono realmente? È possibile collegare l'attività a un outcome o soltanto a un output di esposizione?

**Rischio**

Quali criticità reputazionali, legali, tecnologiche o organizzative potrebbero emergere? Esiste un'alternativa se il canale diventa indisponibile?

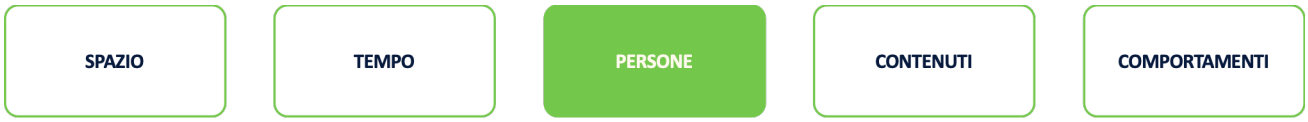
Una buona pianificazione comprende anche una **rinuncia motivata**. Dichiarare quale canale non verrà utilizzato dimostra che la selezione deriva da criteri e non dall'accumulo. Concentrarsi su pochi spazi ben gestiti può essere più efficace che distribuire risorse insufficienti su molti ambienti.

La valutazione non si conclude con la scelta iniziale. I canali vanno osservati nel tempo: pubblico, costi, regole e prestazioni possono cambiare. L'adattamento deve però essere guidato dagli obiettivi, non dall'inseguimento continuo delle novità.

**In sintesi, il canale migliore è quello che consente di svolgere la funzione richiesta presso il pubblico rilevante, con risorse e qualità sostenibili; la dimensione assoluta dell'audience è soltanto uno dei criteri.**

## 6.7 Eventi e sponsorizzazioni nell'ecosistema media

Un evento non è soltanto un appuntamento inserito in calendario. È un **medium complesso** nel quale spazio, tempo, persone, contenuti e comportamenti vengono progettati per produrre un'esperienza condivisa.




A differenza di molti contenuti fruiti individualmente, l'evento rende visibile una comunità. Permette ai partecipanti di incontrare l'organizzazione, ma anche di incontrarsi fra loro. Può quindi generare informazione, relazione, apprendimento, appartenenza, reputazione e memoria.

Nella comunicazione corporate gli eventi possono svolgere funzioni molto diverse:

Presentare un progetto o un prodotto, coinvolgere dipendenti e collaboratori, formare una rete, dialogare con stakeholder, costruire autorevolezza su un tema, aprire l'organizzazione al territorio, raccogliere fondi, attivare o consolidare una community e celebrare un risultato o un'identità condivisa.

Prima di scegliere location, palco, ospiti e allestimento occorre definire l'effetto atteso. "Organizzare un convegno" descrive una soluzione; "rafforzare la fiducia di un gruppo di stakeholder" indica invece il problema comunicativo da affrontare.

Questa differenza impedisce di partire dalla forma. Un evento potrebbe non essere la risposta migliore: se l'obiettivo è soltanto trasferire un'informazione semplice, un documento o un video possono risultare più accessibili ed economici. L'evento acquista valore quando rende possibile qualcosa che altri media non consentono con la stessa qualità: incontro, prova, discussione, collaborazione, decisione o celebrazione.

L'evento deve inoltre essere considerato come nodo di un ecosistema editoriale:

- **prima**, produce inviti, teaser, interviste, domande e materiali preparatori;
- **durante**, genera interventi, incontri, fotografie, dati e conversazioni;
- **dopo**, alimenta video, podcast, articoli, newsletter, report e follow-up.

Il valore non coincide pertanto con le sole ore di presenza. Dipende dall'intero ciclo di relazione costruito intorno all'esperienza.

**Definizione operativa:** un evento di comunicazione è un'esperienza intenzionalmente progettata per mettere in relazione un'organizzazione e i suoi pubblici attraverso contenuti, interazioni, spazi e simboli.

**Principio guida:** la forma deve derivare dall'obiettivo. Un evento spettacolare ma incoerente può ottenere attenzione senza produrre valore.

## 6.8 Tipologie e formati di evento

Le categorie di evento aiutano a riconoscere finalità e logiche produttive differenti, ma non sono compartimenti rigidi.

Gli **eventi corporate** comprendono convention, town hall, meeting di rete, celebrazioni e iniziative di employer branding. Gli **eventi istituzionali** privilegiano rappresentanza, cerimoniale e relazione con stakeholder pubblici. Gli **eventi promozionali** consentono di conoscere o sperimentare un'offerta. Gli eventi **culturali ed educational** organizzano conoscenza e partecipazione. Quelli di **fundraising** collegano racconto, fiducia e donazione.

Una seconda distinzione riguarda l'ambiente di fruizione.

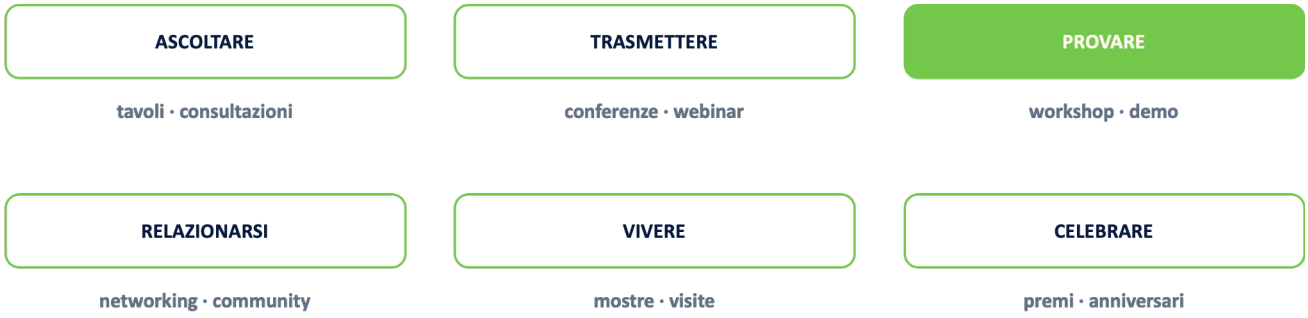
Nell'evento **fisico**, lo spazio comunica: accessi, segnaletica, disposizione delle sedute, luce, suono e aree informali modificano l'esperienza. Una conferenza che dichiara apertura ma separa rigidamente relatori e partecipanti produce un messaggio implicito diverso da quello espresso sul palco.

Nell'evento **digitale**, l'interfaccia diventa la sede dell'incontro. Regia, ritmo, moderazione e interazione devono essere progettati specificamente. Riprodurre online la durata e la struttura di un convegno fisico può generare stanchezza e abbandono.

L'evento **ibrido** non consiste semplicemente nel collocare una telecamera davanti al palco. Il pubblico remoto deve ricevere un'esperienza intenzionale: accesso ai contenuti, qualità audiovisiva, orientamento, moderazione e opportunità di partecipazione.

I formati possono essere centrati:

Sull'ascolto, come tavoli di lavoro e consultazioni, sulla trasmissione, come conferenze e webinar, sulla sperimentazione, come workshop e dimostrazioni, sulla relazione, come networking e community meeting e sull'esperienza, come mostre, visite, attivazioni e sulla celebrazione, come premiazioni e anniversari.




La combinazione di più formati è spesso utile, purché ogni segmento svolga una funzione riconoscibile nella participant journey.

**Domanda progettuale:** che cosa deve poter fare il partecipante che non potrebbe fare attraverso la semplice lettura di un documento o la visione di un video?

**Criterio di scelta:** il formato è appropriato quando rende possibile il comportamento desiderato: comprendere, provare, discutere, decidere, collaborare o celebrare.

## 6.9 Dal brief al concept dell'evento

Il brief di un evento chiarisce problema, contesto, obiettivi, pubblici, messaggio, vincoli, risorse e criteri di successo. Deve inoltre considerare variabili specifiche:

- numero e provenienza dei partecipanti
- durata e periodo
- accessibilità
- protocollo
- eventuali sponsor
- modalità fisica, digitale o ibrida
- rischi organizzativi.
- livello di produzione necessario.




Un brief troppo generico trasferisce l'incertezza alle fasi successive, quando location e fornitori possono essere già stati coinvolti e ogni modifica diventa più costosa.

Dal brief nasce il **concept**, cioè l'idea organizzatrice che tiene insieme titolo, promessa, programma, spazio, linguaggio visivo e interazioni. Il concept non coincide necessariamente con uno slogan. È una regola progettuale capace di orientare le scelte.

Se un evento vuole rappresentare un'organizzazione aperta, questa apertura deve essere riconoscibile nella possibilità di fare domande, nell'accessibilità dei contenuti, nella disposizione degli spazi, nel comportamento dei moderatori e nel seguito dato agli interventi. Se compare soltanto nel titolo, rimane una dichiarazione.

Il concept viene successivamente tradotto nella **participant journey**, il percorso del partecipante. La progettazione osserva:




Scoperta dell'evento, valutazione, iscrizione, conferma, preparazione, arrivo o accesso, accoglienza, partecipazione, pause e interazioni, uscita e follow-up.

Per ogni tappa si individuano aspettative, informazioni necessarie, possibili attriti, touchpoint e responsabilità. Questo esercizio impedisce di concentrare tutte le energie sul palco trascurando il resto dell'esperienza.

**Output minimo:** una pagina di concept contenente obiettivo, pubblico, promessa dell'esperienza, messaggio, tono, struttura del programma e principi di progettazione.

**Prova di coerenza:** se il titolo venisse eliminato, le scelte e i comportamenti renderebbero comunque riconoscibile l'idea guida?

## 6.10 Programma, contenuti e regia

Il programma non è un semplice elenco di interventi: è un **dispositivo narrativo e relazionale**. Organizza l'attenzione nel tempo e deve prevedere apertura, sviluppo, variazione e chiusura.




Una successione di relazioni simili produce stanchezza anche quando ciascun intervento è valido. Cambiare ritmo significa combinare keynote, dialoghi, dimostrazioni, testimonianze, domande, pause e momenti partecipativi in funzione dell'obiettivo.

Ogni intervento dovrebbe ricevere un **brief per lo speaker** che specifichi:

- ruolo nel programma
- durata
- caratteristiche del pubblico
- messaggio centrale
- collegamento con gli altri interventi
- materiali disponibili

- affermazioni o contenuti da evitare
- modalità di interazione.
- scadenze e requisiti tecnici.

La libertà dell'ospite rimane importante, ma si colloca all'interno di un disegno comune. La prova tecnica controlla file, video, collegamenti, microfoni e tempi. La prova editoriale verifica sovrapposizioni, contraddizioni, passaggi e coerenza narrativa.

La **regia** coordina ciò che accade e ciò che il pubblico percepisce. Comprende scaletta dettagliata, segnali tecnici, entrate e uscite, materiali visuali, luci, suono, contributi remoti, moderazione e procedure per gli imprevisti.

Il documento centrale è il **running order**, che traduce il programma pubblico in una sequenza operativa. Per ogni momento indica orario, durata, azione, responsabile, materiali, segnali tecnici e possibili alternative.

Anche un evento contenuto beneficia di una regia essenziale. Deve essere chiaro chi avvia la sessione, chi controlla i tempi, chi assiste gli speaker, chi raccoglie le domande, chi comunica con il pubblico e chi decide in caso di modifica.

**Errore frequente:** confondere la quantità di contenuti con il valore. Le persone ricordano più facilmente pochi passaggi ben costruiti e collegati che una sequenza sovraccarica di interventi.

## 6.11 Produzione, logistica e responsabilità

La produzione traduce il concept in condizioni concrete. Occorre considerare location, capienza, flussi, allestimento, audio, video, connessione, energia, catering, accoglienza, trasporti, personale, materiali, pulizia e smontaggio.

Questi aspetti non sono estranei alla comunicazione. Un sistema di accoglienza confuso, un audio incomprensibile o un accesso difficile modificano la percezione dell'organizzazione e possono contraddire il messaggio dell'evento.

Il sopralluogo verifica ciò che una planimetria non mostra: rumori, distanze, accessi tecnici, luce naturale, copertura di rete, percorsi, barriere e possibili interferenze.

Accessibilità e inclusione devono essere considerate fin dall'inizio. Riguardano:

- accesso fisico
- leggibilità
- sottotitoli e trascrizioni
- comprensibilità delle informazioni
- interpretariato, quando necessario
- esigenze alimentari
- pause
- segnaletica.
- possibilità effettive di partecipazione.

Anche la sostenibilità deve essere tradotta in decisioni osservabili relative a mobilità, materiali, fornitori, energia, rifiuti e riutilizzo degli allestimenti. Dichiarazioni ambientali generiche, prive di comportamenti verificabili, possono produrre incoerenza reputazionale.

Permessi, assicurazioni, sicurezza, privacy, diritti musicali e audiovisivi, liberatorie e trattamento delle immagini dipendono dal tipo di evento e dalla normativa applicabile. È quindi necessario predisporre una matrice degli adempimenti e assegnare ogni controllo a una persona competente.

Per le componenti critiche serve inoltre un **piano alternativo**: maltempo, assenza di uno speaker, guasto tecnico, ritardo, sovraffollamento, indisponibilità della rete o criticità reputazionale.

Budget, cronoprogramma, gestione dei fornitori, lavoro di squadra e controllo dei costi verranno approfonditi nel capitolo 7. In questa fase è sufficiente fissare un principio: nessuna attività deve rimanere priva di un responsabile identificabile e di un sostituto.

## 6.12 Comunicare l’evento prima, durante e dopo

La comunicazione pre-evento non serve soltanto ad annunciare data e luogo. Costruisce aspettativa, aiuta il pubblico a comprendere il valore dell’iniziativa e prepara la partecipazione.

Identità visiva, landing page, invito, programma, speaker kit, FAQ e reminder devono condividere la stessa promessa. È possibile introdurre il problema, raccogliere domande, presentare i protagonisti e distribuire materiali preparatori. Anche le informazioni operative su accesso, orari, trasporti e contatti fanno parte dell’esperienza e incidono sulla fiducia.

Durante l’evento, la produzione editoriale deve essere progettata. Una content crew può raccogliere:

Fotografie, brevi interviste, citazioni verificate, dati, domande, testimonianze, backstage e materiali audiovisivi destinati al riuso.

Servono una shot list, indicazioni sui diritti, un flusso di approvazione rapido e criteri per distinguere aggiornamenti informativi, racconto in diretta e materiali da pubblicare successivamente. La velocità non elimina la responsabilità di controllo.

Il post-evento chiude il ciclo attraverso ringraziamenti, materiali promessi, sintesi, survey e follow-up commerciale, istituzionale o relazionale. È anche il momento del **repurposing**: un intervento può diventare un video breve, un articolo, un episodio audio, un carosello o una scheda didattica.

Riutilizzare non significa frammentare meccanicamente una registrazione. Ogni contenuto deve essere nuovamente montato e contestualizzato per il pubblico, il canale e la funzione ai quali è destinato.

Un buon archivio conserva programma, asset, liberatorie, versioni finali, dati e apprendimenti. In questo modo l’evento diventa patrimonio editoriale e organizzativo e supera la natura di episodio isolato.

**Regola editoriale:** prima di produrre, stabilire quali contenuti servono, chi può comparire, chi approva e dove saranno pubblicati.

## 6.13 Sponsorizzazioni e partnership

La **sponsorizzazione** è una relazione nella quale un soggetto associa risorse, nome o competenze a un'iniziativa ottenendo in cambio diritti e opportunità di comunicazione.

Il contributo può essere:

Economico, tecnico, organizzativo e in kind, quando beni o servizi sostituiscono in tutto o in parte il finanziamento.

La sponsorizzazione non coincide con il semplice acquisto di uno spazio pubblicitario. Il suo valore nasce dall'associazione con un progetto, un contesto, un pubblico e un sistema di significati. Lo sponsor non acquista soltanto visibilità: entra simbolicamente in relazione con l'iniziativa.

La prima verifica riguarda la coerenza fra sponsor, evento, pubblico e valori. Un contributo economicamente vantaggioso può produrre un costo reputazionale se l'associazione appare opportunistica o contraddittoria.

La valutazione può considerare:




Questa verifica, o *due diligence*, deve essere proporzionata al rischio e documentata.

L'offerta di sponsorizzazione descrive progetto, pubblici, asset disponibili e diritti concessi. I pacchetti possono comprendere visibilità, ospitalità, contenuti, presenza negli spazi, interventi e attività dedicate. Le tradizionali categorie Gold, Silver e Bronze sono utili soltanto se rappresentano differenze effettive di valore e non una semplice graduatoria di loghi.

Devono essere chiariti:

- esclusività merceologica
- uso dei marchi
- approvazione dei contenuti
- durata e territori
- trattamento dei dati
- possibilità di recesso

- responsabilità.
- elementi esclusi dall'accordo.

**Principio essenziale:** il logo rende visibile la relazione; l'attivazione le attribuisce significato.

**Equilibrio:** lo sponsor deve ottenere valore senza compromettere autonomia editoriale, esperienza del pubblico e credibilità dell'iniziativa.

## 6.14 Sponsorship activation e misurazione

La **sponsorship activation** traduce la sponsorizzazione in un'esperienza o in un contenuto riconoscibile. Può assumere la forma di un servizio utile, una dimostrazione, un workshop, un premio, una ricerca, un'installazione o una piattaforma editoriale.

L'attivazione migliore collega la competenza dello sponsor a un bisogno del pubblico. Contribuisce al valore dell'esperienza, evitando di interromperla per imporre attenzione.

La progettazione considera tre momenti:

- **prima dell'evento**, attraverso contenuti condivisi, iscrizioni o iniziative preparatorie;
- **durante**, integrando l'attivazione nei flussi e nel programma;
- **dopo**, attraverso materiali, community e follow-up coerenti.

La raccolta di dati richiede finalità trasparenti e consensi appropriati. La partecipazione a un evento non autorizza automaticamente organizzatore e sponsor a utilizzare i dati per qualunque successiva attività commerciale.

La misurazione può integrare quattro categorie:

Esposizione: visibilità del marchio, pubblico potenzialmente raggiunto, esperienza: partecipazione, interazioni, utilità percepita, relazione: ricordo, associazioni, sentiment, disponibilità al contatto e risultato: contatti qualificati, richieste, opportunità e azioni successive.

L'equivalenza economica della visibilità non è sufficiente a dimostrare il valore. I risultati devono essere letti rispetto a obiettivi, baseline, costi complessivi e qualità dell'associazione.

Organizzatore e sponsor dovrebbero concordare prima dell'evento dati disponibili, metodo di raccolta, tempi di consegna e limiti interpretativi.

**Domanda di debrief:** quante persone hanno visto l'attivazione, ma soprattutto: l'attivazione ha migliorato l'esperienza e reso credibile l'associazione fra sponsor e iniziativa?

## 6.15 Valutare l'efficacia dell'evento

La valutazione deve essere progettata insieme all'evento. Il primo passaggio consiste nel collegare ogni indicatore a un obiettivo.

Se lo scopo è costruire relazioni con stakeholder qualificati, il numero complessivo dei partecipanti dice poco. Diventano più rilevanti composizione del pubblico, qualità delle interazioni, incontri generati e azioni successive. Se l'obiettivo è formativo, occorre osservare comprensione, apprendimento e possibilità di applicazione.

È utile distinguere quattro livelli:

- gli **input** descrivono le risorse impiegate;
- gli **output** registrano ciò che è stato realizzato;
- gli **outcome** riguardano cambiamenti immediati in conoscenze, atteggiamenti o comportamenti;
- l'**impatto** osserva effetti più ampi e duraturi.




Questa distinzione evita di presentare attività e visibilità come prova automatica di cambiamento.

Gli indicatori di partecipazione possono comprendere iscrizioni, tasso di presenza, *no-show*, permanenza e uso delle opportunità interattive.

Gli indicatori di esperienza osservano accessibilità, soddisfazione, rilevanza percepita, qualità dell'accoglienza e intenzione di partecipare nuovamente.

Gli indicatori di comunicazione riguardano copertura, visualizzazioni qualificate, sentiment, ricordo dei messaggi e contenuti riutilizzati.

Contatti, richieste, partnership e azioni successive descrivono invece gli esiti relazionali o organizzativi.

Nessuna singola metrica restituisce l'intera esperienza. Le survey devono essere brevi e costruite su domande che possano orientare una decisione. Osservazioni, interviste, commenti, dati digitali e debrief del team aiutano a spiegare i numeri.

Anche l'assenza di una parte del pubblico, l'abbandono anticipato o la mancata partecipazione alle attività sono segnali da interpretare, non semplici inconvenienti statistici.

La valutazione può concludersi con tre domande:

1. Che cosa è accaduto?
2. Perché è accaduto?
3. Che cosa cambieremo nella prossima edizione?

La soddisfazione immediata non coincide necessariamente con apprendimento, cambiamento o valore di lungo periodo. Un evento piacevole può non produrre l'effetto previsto; un'esperienza impegnativa può invece generare comprensione e decisioni durature.

# Sintesi del capitolo

La progettazione media non consiste nel riempire un elenco di canali. Deve costruire un sistema coerente di occasioni d'incontro.

Gli owned media garantiscono continuità e memoria; i paid media acquistano distribuzione; gli earned media dipendono dalla rilevanza riconosciuta da soggetti terzi; gli shared media favoriscono circolazione e partecipazione. Il modello PESO aiuta a integrare queste famiglie, ma acquista valore soltanto quando a ogni canale viene assegnata una funzione.

Touchpoint e media journey spostano l'attenzione dal punto di vista dell'organizzazione a quello del pubblico. Consentono di osservare continuità, frizioni, pressione comunicativa e qualità complessiva dell'esperienza.

Eventi e sponsorizzazioni appartengono pienamente all'ecosistema media. L'evento mette in relazione persone, contenuti, spazi e comportamenti; la sponsorizzazione associa soggetti e significati. Entrambi devono derivare da obiettivi chiari, essere coerenti con i pubblici e produrre risultati valutabili.

Il principio conclusivo può essere formulato così:

**Non si scelgono prima i canali e poi si cerca qualcosa da dire. Si definisce l'incontro che deve avvenire e si progettano i media capaci di renderlo possibile.**

# AI Toolkit 06 · Media, eventi e sponsorizzazioni



## Accelerare la progettazione senza delegare il media mix

Nella fase Media, l'intelligenza artificiale può aiutare il gruppo a confrontare alternative, organizzare informazioni e rendere più esplicite le conseguenze delle diverse scelte. Non stabilisce però autonomamente quali canali utilizzare e non sostituisce il lavoro del media planner, dell'event manager o dei responsabili della comunicazione.

La selezione dei media richiede infatti una conoscenza concreta dell'organizzazione, dei pubblici, delle risorse disponibili e delle condizioni di mercato. Un sistema generativo può proporre un media mix formalmente ordinato, ma non conosce necessariamente i costi aggiornati, le condizioni contrattuali, la qualità effettiva delle audience, le sovrapposizioni fra canali o le capacità produttive del gruppo.

Il suo contributo è più utile quando la strategia è già sufficientemente definita. Il sistema dovrebbe ricevere almeno: obiettivi di comunicazione, pubblici prioritari, comportamenti e bisogni del target, customer o stakeholder journey, messaggi e contenuti disponibili, vincoli economici e temporali, canali già gestiti dall'organizzazione, dati storici verificati e criteri attraverso cui confrontare le alternative.

In assenza di queste informazioni, l'IA tende a produrre elenchi di canali apparentemente completi ma scarsamente selettivi: sito, newsletter, social network, influencer, advertising, podcast ed eventi vengono spesso suggeriti insieme, senza spiegare quale funzione debba svolgere ciascun mezzo e senza considerare le risorse necessarie per mantenerlo.

La domanda professionale non è quindi: «Quali canali ci consiglia l'IA?», ma:

**In quali passaggi del ragionamento media l'IA può aiutarci a rendere più visibili alternative, ipotesi, dipendenze e rischi?**

## Dove l'IA può sostenere Media, eventi e sponsorizzazioni

Uno degli impieghi più utili consiste nel confrontare diversi scenari di media mix. A partire dagli stessi obiettivi, l'IA può elaborare, per esempio:

Uno scenario concentrato sugli Owned Media, uno scenario sostenuto da una maggiore distribuzione Paid, uno scenario fondato su relazioni, notiziabilità ed Earned Media, una combinazione integrata di Paid, Earned, Shared e Owned, uno scenario minimo, adatto a risorse limitate e uno scenario progressivo, nel quale i canali vengono attivati per fasi.

Lo scopo è osservare come cambiano priorità, vantaggi e dipendenze, senza pretendere che il sistema produca automaticamente la soluzione "migliore".

Il confronto fra scenari deve considerare vantaggi e condizioni. Gli Owned richiedono tempo per costruire pubblico; i Paid ampliano la distribuzione ma dipendono dall'investimento. Gli Earned offrono visibilità non pienamente controllabile, mentre gli Shared favoriscono circolazione e risposte che possono modificare il significato del messaggio.

L'IA può organizzare questi elementi in una matrice comparativa. La valutazione finale deve tuttavia essere compiuta dal gruppo, utilizzando dati aggiornati, conoscenza del pubblico e capacità reali dell'organizzazione.

### Un principio importante

**L'IA può ampliare il numero delle alternative; il professionista deve ridurle attraverso criteri.**

Generare dieci possibili media mix non rappresenta di per sé un miglioramento. Il valore emerge quando le alternative aiutano a riconoscere una scelta, una rinuncia e le condizioni necessarie per ottenere il risultato.

## Rendere esplicita la funzione di ogni canale

Un sistema generativo può aiutare a costruire una mappa che colleghi:

**obiettivo → pubblico → messaggio → contenuto → formato → canale → touchpoint → azione successiva → indicatore**

Questa sequenza impedisce di scegliere il canale come punto di partenza. Ogni mezzo deve avere un ruolo riconoscibile nella journey.

In una campagna dedicata a un nuovo laboratorio universitario, per esempio:

Un breve video Paid può generare scoperta, una pagina Owned può raccogliere informazioni stabili e verificabili, una testimonianza può offrire una prova dell'esperienza, una newsletter può mantenere la relazione con gli interessati, una presentazione pubblica può permettere domande e confronto, contenuti Shared possono estendere la conversazione e una copertura giornalistica Earned può fornire legittimazione esterna.

L'IA può segnalare canali con compiti duplicati o passaggi mancanti. Un annuncio senza una pagina adeguata, iscrizioni senza contatti successivi e visite prive di un invito chiaro sono problemi che il gruppo deve verificare nel percorso concreto.

Queste osservazioni sono ipotesi di lavoro. Il gruppo deve controllarle ricostruendo l'esperienza reale del pubblico.

## Simulare una media journey

L'IA può contribuire alla costruzione di una prima media journey, immaginando come pubblici diversi potrebbero incontrare i contenuti e passare da un touchpoint all'altro.

La simulazione può essere utile per individuare:

informazioni mancanti, passaggi poco comprensibili, call to action incoerenti, ripetizioni, sovraesposizione, cambi improvvisi di tono, barriere di accesso, assenza di conferme o follow-up e dipendenza eccessiva da una sola piattaforma.

È però necessario evitare un equivoco: una journey generata non descrive automaticamente il comportamento reale delle persone. È uno scenario costruito sulla base dei dati forniti. Se il prompt non contiene ricerche, interviste, analytics o evidenze osservabili, il sistema produrrà un percorso plausibile ma ipotetico.

Per questo ogni passaggio dovrebbe essere etichettato come:

Dato osservato, quando deriva da una fonte verificabile, inferenza, quando interpreta più segnali, ipotesi, quando propone una possibilità da controllare e informazione mancante, quando non esistono elementi sufficienti.

La simulazione diventa professionale quando rende visibile l'incertezza e aiuta a formulare domande per la ricerca o per il test.

## Adattare i contenuti ai canali

L'intelligenza artificiale può accelerare l'adattamento di un contenuto a formati e canali differenti. Può trasformare un documento lungo in una sintesi per newsletter, proporre una scaletta per un

podcast, ricavare unità informative da un'intervista, preparare versioni social o suggerire una struttura per un video breve.

Questo processo viene spesso indicato come *repurposing*. L'IA è particolarmente efficace nel riconoscere temi, estrarre passaggi, proporre titoli e generare prime varianti. Tuttavia, adattare non significa semplicemente accorciare.

Ogni versione deve essere riprogettata considerando:

funzione del touchpoint, livello di conoscenza del pubblico, contesto di fruizione, tempo disponibile, caratteristiche del formato, tono di voce, call to action, requisiti di accessibilità e informazioni che non possono essere eliminate.

Una sintesi automatica può alterare la gerarchia delle informazioni, eliminare cautele importanti o trasformare un'ipotesi in un'affermazione. Un estratto video può modificare il significato dell'intervento se viene separato dal contesto. Una citazione generata o riscritta dall'IA non deve essere attribuita a una persona come se fosse stata pronunciata realmente.

Il controllo deve quindi confrontare ogni adattamento con il contenuto fonte.

**Regola editoriale**

**Il contenuto fonte rimane il riferimento. Ogni adattamento deve conservarne significato, proporzioni, attribuzioni e livello di certezza.**

## Simulare scenari di investimento

L'IA può assistere la costruzione di scenari economici e distributivi, ma deve lavorare su dati forniti e verificati. Può organizzare tabelle, applicare formule, confrontare ipotesi di allocazione e mostrare come cambia il piano quando varia una condizione.

Può essere utilizzata, per esempio, per confrontare:

Maggiore copertura e minore frequenza, minore copertura e maggiore frequenza, investimento concentrato in una fase, distribuzione progressiva, quota destinata alla sperimentazione e combinazioni differenti di Owned e Paid Media.

Non deve però inventare costi medi, reach o tassi di conversione. Questi dati cambiano per piattaforma, periodo, settore, pubblico, formato, mercato e qualità creativa. Anche quando il sistema dispone di accesso a informazioni esterne, occorre verificarne data, provenienza, definizione e applicabilità.

Il risultato di una simulazione non è una previsione certa. È una rappresentazione condizionale:

**Se valgono queste ipotesi, allora potrebbe verificarsi questo scenario.**

Per evitare interpretazioni scorrette, ogni simulazione dovrebbe indicare:

dati utilizzati, fonte e data, formula, ipotesi, intervallo di incertezza, variabili escluse e condizioni che renderebbero necessario aggiornare il calcolo.

La pianificazione definitiva richiede dati professionali, preventivi, informazioni delle piattaforme e confronto con chi gestisce l'investimento.

### Individuare anomalie e suggerire test

Quando riceve dati strutturati, l'IA può aiutare a identificare anomalie o variazioni che meritano attenzione. Può segnalare, per esempio:

crescita improvvisa dei costi, frequenza eccessiva, differenze marcate fra segmenti, calo della qualità del traffico, sovrapposizione tra audience, contenuti con esposizione elevata ma scarsa azione successiva e touchpoint nei quali aumenta l'abbandono.

Il sistema può inoltre suggerire possibili test: confrontare due call to action, modificare la sequenza dei contenuti, sperimentare una diversa pagina di destinazione o ridurre la pressione su un segmento.

La segnalazione non coincide con la spiegazione. Una correlazione temporale non dimostra un rapporto di causa ed effetto. Un calo delle conversioni può dipendere dalla creatività, dal canale, dalla pagina, dal prezzo, dalla stagionalità, da un problema tecnico o da fattori esterni.

Il professionista deve quindi verificare:

Se l'anomalia esiste realmente, se i dati sono completi e confrontabili, quali spiegazioni alternative sono possibili, quale test può distinguere fra le ipotesi e quale decisione sarebbe autorizzata dal risultato.

L'IA può aiutare a formulare domande. La decisione richiede interpretazione, responsabilità e conoscenza del contesto.

## IA, eventi e sponsorizzazioni

### Assistere la progettazione dell'evento

Nella progettazione di eventi, l'IA può funzionare come assistente di esplorazione e organizzazione. Può:

proporre alternative di concept, confrontare ipotesi di programma, trasformare note in checklist, costruire una prima participant journey, preparare FAQ, adattare le informazioni a pubblici differenti, sintetizzare riunioni, organizzare domande aperte, preparare bozze di brief per speaker e suggerire scenari alternativi in caso di imprevisto.

Il suo contributo è utile soprattutto nelle fasi iniziali, quando occorre ampliare le possibilità, e nelle attività ripetitive, quando serve organizzare grandi quantità di informazioni.

Non deve però essere confuso con una verifica di fattibilità. Una proposta può essere narrativa e coerente, ma ignorare limiti di capienza, accessibilità, disponibilità degli ospiti, tempi tecnici, sicurezza o autorizzazioni.

Una risposta plausibile non sostituisce:

il sopralluogo, la conferma della sede, il preventivo del fornitore, la verifica tecnica, il controllo dell'accessibilità, la valutazione della sicurezza, la consulenza legale e la decisione del responsabile.

Per questo, negli eventi, lo *human-in-the-loop* non è soltanto editoriale. È anche fisico, tecnico, logistico e organizzativo.

## Prima, durante e dopo l'evento

L'IA può accompagnare le tre fasi del ciclo editoriale dell'evento.

### Prima dell'evento

Può aiutare a preparare inviti, FAQ, reminder, materiali informativi, versioni linguistiche, scalette e kit per speaker. Può inoltre confrontare le informazioni presenti nei diversi documenti e segnalare eventuali incoerenze.

Date, orari, indirizzi, modalità di accesso, nomi degli ospiti e servizi disponibili devono essere verificati su fonti operative aggiornate. Un errore in queste informazioni non è una semplice imperfezione testuale: può impedire la partecipazione e danneggiare la fiducia.

### Durante l'evento

Può sostenere sottotitolazione, trascrizione, traduzione, classificazione delle domande e produzione di prime sintesi. Questi servizi possono migliorare accessibilità e rapidità, ma richiedono supervisione.

Nomi propri, termini tecnici, cifre, citazioni e passaggi sensibili possono essere trascritti in modo errato. Se la trascrizione viene mostrata in tempo reale, occorre informare il pubblico del suo carattere automatico e prevedere modalità di correzione.

### Dopo l'evento

Può aiutare a sintetizzare gli interventi, organizzare i feedback, estrarre temi ricorrenti e preparare proposte di repurposing.

Citazioni e attribuzioni devono essere controllate sulla registrazione o su una trascrizione verificata. La sintesi non deve attribuire a una persona formulazioni generate dal sistema. Occorre inoltre distinguere ciò che è stato effettivamente dichiarato da ciò che il modello ha inferito.

## Immagini sintetiche e trasparenza

L'IA generativa può essere utilizzata per visualizzare il concept di un evento non ancora realizzato: possibili allestimenti, atmosfere, segnaletica, materiali e configurazioni dello spazio.

Queste immagini hanno una funzione di previsualizzazione. Non sono fotografie dell'evento e non costituiscono una prova di ciò che verrà effettivamente realizzato.

Se vengono utilizzate in una presentazione o in una comunicazione pubblica, il loro carattere illustrativo deve essere riconoscibile. Un'immagine sintetica non dovrebbe promettere caratteristiche che non sono state approvate o finanziate.

Particolare cautela è necessaria quando la rappresentazione include:

persone riconoscibili, loghi o marchi, edifici e spazi reali, dispositivi di sicurezza, servizi di accessibilità, sponsor e personalità non ancora confermate.

**Un concept visuale aiuta a immaginare; non documenta e non garantisce.**

## IA e valutazione degli sponsor

L'intelligenza artificiale può aiutare a raccogliere e ordinare informazioni su un potenziale sponsor, confrontare dichiarazioni pubbliche e individuare temi che richiedono una verifica. Può preparare una griglia di due diligence relativa a reputazione, controversie, compatibilità valoriale e possibili conflitti.

Non deve però decidere autonomamente se uno sponsor sia adeguato. La valutazione comprende elementi giuridici, economici, reputazionali e relazionali che richiedono fonti aggiornate e responsabilità organizzativa.

Una sintesi automatica può:

confondere soggetti con nomi simili, riprendere accuse non verificate, non distinguere fatti, opinioni e controversie, utilizzare informazioni superate, omettere elementi importanti e attribuire lo stesso peso a fonti molto diverse.

Il controllo professionale deve quindi risalire alle fonti originarie, valutarne attendibilità e data e coinvolgere le funzioni competenti. Il sistema può segnalare domande; non emette una sentenza reputazionale.

Anche nella definizione dei pacchetti di sponsorizzazione l'IA può proporre alternative, ma i diritti concessi devono essere controllati. Visibilità, presenza negli spazi, accesso ai contenuti, utilizzo dei marchi e trattamento dei dati non possono essere promessi senza approvazione.

## Privacy, consenso e sicurezza dei dati

Media planning ed eventi possono utilizzare dati relativi a pubblici, partecipanti, dipendenti, stakeholder e performance. Prima di inserire queste informazioni in un sistema di IA occorre verificare:

quali dati vengono forniti, se contengono informazioni personali o riservate, per quale finalità vengono utilizzati, quale fornitore li tratta, dove vengono conservati, chi può accedervi, per quanto tempo rimangono disponibili e se il loro impiego è coerente con informative e consensi.

I dati degli iscritti a un evento non possono essere automaticamente condivisi con uno sponsor. La partecipazione non equivale a un consenso generale per comunicazioni commerciali o profilazione.

Quando non sono necessari dati identificativi, è opportuno utilizzare informazioni aggregate, anonimizzate o pseudonimizzate. Anche prompt, output e trascrizioni possono contenere dati sensibili e devono essere gestiti secondo criteri di riservatezza e conservazione.

## Brand safety e platform dependency

L'IA può aiutare a costruire checklist di brand safety, individuando contesti potenzialmente incoerenti con identità e valori. Non vede però necessariamente tutte le condizioni nelle quali il messaggio verrà distribuito.

Il controllo deve considerare:

ambienti editoriali, contenuti adiacenti, categorie escluse, qualità delle audience, frodi e traffico non valido, commenti e conversazioni, sicurezza delle piattaforme e dipendenza da formati o servizi esterni.

Un piano fortemente dipendente da una piattaforma può diventare fragile se cambiano algoritmi, costi, condizioni di accesso o strumenti disponibili. L'IA può aiutare a simulare un piano alternativo, ma l'organizzazione deve conservare asset, dati autorizzati, file sorgenti e canali relativamente stabili.

## Prompt Lab 06A · Progettare il media mix

Agisci come media planner specializzato in corporate communication. Utilizza esclusivamente i dati forniti.

Contesto: [organizzazione, settore e mercato].
Obiettivi: [obiettivi di comunicazione].
Pubblici prioritari: [target e stakeholder].
Journey: [principali passaggi].

Contenuti e asset disponibili: [elenco].
Canali già gestiti: [elenco].
Risorse e vincoli: [budget, tempi, competenze e limiti].

Proponi due scenari alternativi di media mix basati su Owned, Paid, Earned e Shared Media. Per ogni canale indica:

Funzione nella journey, pubblico prevalente, contenuto e formato e passaggio successivo.

KPI;

ipotesi da validare;

dipendenze e rischi;

dati mancanti.

Non inventare costi, reach o tassi di conversione. Quando manca un dato, segnalo esplicitamente. Concludi confrontando vantaggi, limiti e condizioni di successo dei due scenari. Separa chiaramente dati forniti, inferenze e raccomandazioni.

## Perché il prompt è costruito in questo modo

La formula «utilizza esclusivamente i dati forniti» limita l'invenzione di informazioni. Non garantisce da sola l'accuratezza, ma stabilisce un confine verificabile.

La richiesta di due scenari evita che la prima risposta venga interpretata come unica soluzione possibile. Il confronto rende visibili alternative e rinunce.

Le otto voci obbligano il sistema a collegare il canale alla journey e a dichiarare KPI, ipotesi, rischi e dati mancanti. In questo modo il media mix non rimane un semplice elenco.

Il divieto di inventare costi, reach e conversioni è essenziale perché questi valori sono instabili e dipendono da informazioni professionali aggiornate.

La separazione fra dati, inferenze e raccomandazioni consente al gruppo di capire quali passaggi derivino dalle fonti e quali siano invece interpretazioni da discutere.

## Prompt Lab 06B · Progettare l'evento

Agisci come event communication planner. Utilizza esclusivamente il brief e i materiali allegati.

Proponi tre concept realmente distinti per [evento]. Per ciascuno indica:

problema comunicativo affrontato

promessa dell’esperienza

pubblici prioritari

participant journey

struttura del programma

contenuti prima, durante e dopo

requisiti organizzativi e tecnici

accessibilità e inclusione

ruolo degli eventuali sponsor.

rischi, informazioni mancanti e criteri di successo.

Non presumere disponibilità di sede, ospiti, fornitori, permessi, budget o dati personali. Non trasformare le ipotesi in fatti. Organizza la risposta distinguendo: dati confermati, ipotesi, decisioni da assumere e domande aperte.

## Perché il prompt è costruito in questo modo

La richiesta di concept «realmente distinti» cerca di evitare tre variazioni superficiali dello stesso evento. Ogni proposta dovrebbe offrire un’esperienza e una logica differenti.

Il punto di partenza è il problema comunicativo. In questo modo il sistema non comincia automaticamente da palco, ospiti o effetti spettacolari.

Participant journey e contenuti prima, durante e dopo collocano l’evento nell’ecosistema media e impediscono di concentrarsi soltanto sul programma pubblico.

Accessibilità, sponsor e rischi vengono inseriti direttamente nella progettazione, anziché essere aggiunti quando le decisioni principali sono già state prese.

Il divieto di presumere disponibilità e autorizzazioni contrasta uno dei problemi più frequenti degli output generativi: la trasformazione di condizioni ancora da verificare in elementi apparentemente confermati.

## Controllo professionale

Prima di utilizzare o approvare un output generato nella fase Media, il gruppo deve verificare:

### Strategia e funzione

ogni canale svolge un ruolo riconoscibile?, il media mix deriva da obiettivi e pubblici?, la journey presenta passaggi comprensibili? e sono dichiarate anche le rinunce?.

### Dati e previsioni

costi, reach, frequenza e performance sono aggiornati?, le fonti sono disponibili e datate?, ipotesi e risultati reali sono chiaramente distinti? e la simulazione rende visibili i propri limiti?.

### Contenuti e adattamenti

il significato del contenuto fonte è conservato?, citazioni, dati e attribuzioni sono corretti?, il formato è adatto al canale? e accessibilità e call to action sono state controllate?.

### Eventi

sede, ospiti, fornitori e servizi sono confermati?, accessibilità, sicurezza e logistica sono verificate?, le informazioni rivolte ai partecipanti sono corrette? e esistono responsabili e procedure di approvazione?.

### Sponsorizzazioni

la coerenza dello sponsor è stata verificata su fonti affidabili?, i diritti concessi sono autorizzati e chiaramente descritti?, l'attivazione migliora l'esperienza? e il trattamento dei dati è trasparente e legittimo?.

### Governance

è chiaro chi propone, verifica, approva e pubblica?, prompt, fonti e modifiche rilevanti sono documentati?, i materiali riservati sono protetti? e è disponibile un piano alternativo?.

## Output atteso e regola di lavoro

**Verifica, riformula, confronta. Conserva le fonti, documenta le modifiche umane e non presentare una simulazione come se fosse un risultato reale.**

## Errori da evitare

Gli errori più frequenti consistono nel trasformare previsioni in risultati, inventare costi e reach, scegliere canali per popolarità, duplicare lo stesso contenuto senza adattamento, descrivere una journey ipotetica come comportamento reale, presumere autorizzazioni logistiche o disponibilità degli sponsor e affidare al sistema decisioni su sicurezza, accessibilità, privacy e brand safety.

## Simulazione · Dall’output generativo al piano verificato

### Scenario

Un’impresa vuole organizzare un incontro ibrido per presentare un nuovo programma di formazione a dipendenti, università e partner.

Il gruppo riceve:

Un brief incompleto, una prima bozza di budget, un elenco provvisorio degli stakeholder, alcuni dati relativi alle precedenti iniziative e un output generato dall’IA.

Il sistema ha già prodotto un titolo, un programma, un media mix, un piano social e una proposta di sponsorizzazione. La presentazione appare ordinata e professionale, ma contiene alcune assunzioni non verificate:

considera la sede accessibile senza indicare alcuna fonte, presenta gli ospiti come confermati, stima la partecipazione senza spiegare il calcolo, propone di condividere i dati degli iscritti con gli sponsor, suggerisce una campagna Paid senza costi aggiornati, mostra immagini sintetiche dell’allestimento senza dichiararne la natura, attribuisce a un relatore una citazione ricavata da una sintesi automatica e non prevede un percorso specifico per il pubblico remoto.

### Compito professionale

Il gruppo deve trasformare l’output in una matrice di verifica. Per ogni elemento indica:

| Elemento | Stato | Fonte o prova necessaria | Responsabile | Decisione |
|---|---|---|---|---|
| Sede accessibile | Informazione non verificata | Audit o conferma documentata della sede | Responsabile organizzativo | Verificare prima della comunicazione |
| Ospiti disponibili | Ipotesi | Conferma scritta | Curatore del programma | Non pubblicare i nomi |
| Numero previsto di partecipanti | Stima | Dati storici e capacità della sede | Media/event planner | Ricalcolare |
| Condivisione dei dati | Proposta non autorizzata | Verifica privacy e consenso | Responsabile privacy | Escludere fino ad approvazione |
| Costi Paid | Dati mancanti | Preventivi aggiornati | Media planner | Elaborare scenari, non previsioni |
| Immagini dell’allestimento | Concept sintetico | Etichetta e approvazione | Art director | Dichiarare la funzione illustrativa |
| Citazione del relatore | Attribuzione non verificata | Registrazione o testo approvato | Responsabile editoriale | Non utilizzare |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Partecipazione remota | Requisito non sviluppato | Progettazione della journey digitale | Event manager | Integrare il piano |

Dopo la verifica, il gruppo rielabora il progetto mantenendo soltanto gli elementi coerenti con obiettivi, pubblici, risorse e vincoli reali. Le modifiche devono essere documentate: servono a rendere leggibile il passaggio dall'output plausibile al progetto professionale.

## Debrief

Nel confronto finale si osservano:

- qualità delle domande poste al brief
- capacità di riconoscere assunzioni rischiose
- distinzione fra dati, ipotesi, decisioni e informazioni mancanti
- coerenza fra canali e journey
- distinzione fra contenuto promozionale e informazione operativa
- tutela dei partecipanti
- accessibilità dell'esperienza fisica e remota
- correttezza dei diritti concessi allo sponsor
- chiarezza della catena di approvazione.
- tracciabilità delle modifiche.

La valutazione premia la rilevanza delle correzioni rispetto a fattibilità, qualità dell'esperienza e fiducia, anziché la loro quantità.

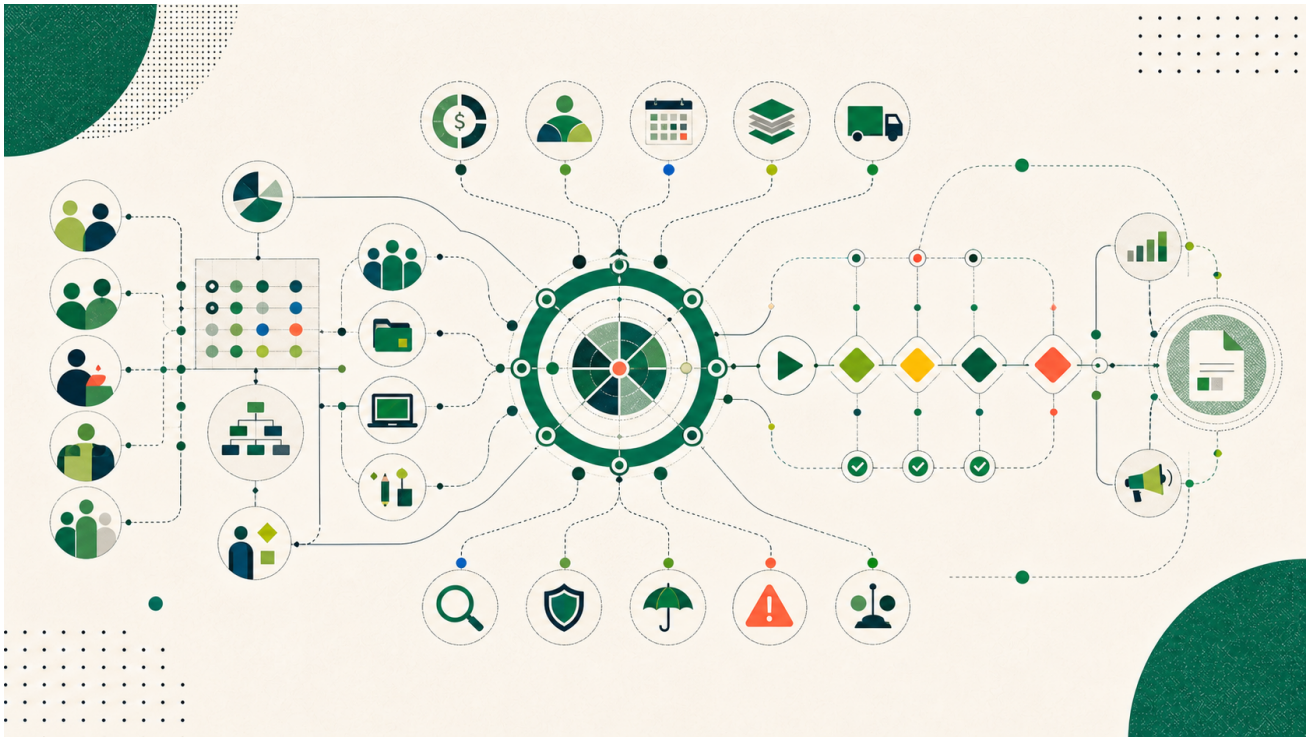
## Conclusione

Nella progettazione dei media l'IA è particolarmente utile per ampliare le alternative, ordinare variabili e simulare scenari. Negli eventi può sostenere concept, journey, contenuti e organizzazione delle informazioni. Nelle sponsorizzazioni può aiutare a preparare confronti e domande di verifica.

In nessuno di questi ambiti la plausibilità dell'output equivale però alla fattibilità del progetto.

**Il valore professionale consiste nel trasformare una proposta generata in un sistema di decisioni verificato, responsabile e realizzabile, superando l'accettazione immediata dell'output.**

# 7. GESTIONE



## Rendere eseguibile la strategia

La Gestione rende eseguibile la strategia attraverso piano d'azione, deliverable, milestone, budget, fonti di entrata, timing, responsabilità, workflow, qualità, rischio e memoria. Queste variabili sono interdipendenti: modificare tempi o budget cambia necessariamente l'ampiezza del progetto, le priorità o la qualità attesa.

Una strategia può essere corretta e creativamente convincente, ma rimanere irrealizzabile se non viene tradotta in attività, responsabilità, tempi, risorse e criteri di controllo. La Gestione è la fase nella quale il progetto assume una struttura operativa: ciò che è stato deciso nei capitoli precedenti deve diventare lavoro organizzato, verificabile e sostenibile.

| PERIMETRO | TEMPO | COSTO | QUALITÀ | RESPONSABILITÀ |
|---|---|---|---|---|

Gestire un progetto di comunicazione significa coordinare contemporaneamente:

- perimetro del lavoro
- attività
- deliverable
- persone e competenze
- tempi

- costi
- fornitori
- approvazioni
- qualità
- rischi
- dati e documenti.
- chiusura e apprendimento.

Queste variabili sono interdipendenti. Se diminuisce il tempo disponibile, potrebbe essere necessario aumentare le risorse, ridurre il perimetro o accettare una diversa qualità. Se si riduce il budget, non è possibile conservare automaticamente la stessa quantità di prodotti, lo stesso livello di personalizzazione e gli stessi tempi. Se aumenta il numero delle versioni, crescono produzione, revisione, controllo e archiviazione.

Una rappresentazione tradizionale del project management collega tre vincoli principali:

**perimetro → tempo → costo**

La qualità attraversa l'intero sistema. Una modifica a uno dei tre elementi produce conseguenze sugli altri. Questa relazione non significa che ogni progetto debba essere costoso o lungo; significa che le scelte devono essere esplicite.

Un gruppo può decidere di realizzare un solo video particolarmente curato invece di cinque versioni, oppure può scegliere un formato più semplice per rispettare una scadenza non modificabile. La Gestione rende visibili queste alternative e permette di motivarle.

La fase si sviluppa attraverso un percorso:

**strategia → piano d'azione → team → cronoprogramma → budget e risorse → workflow → controllo → chiusura**

Non si tratta di una sequenza completamente rigida. Il piano viene aggiornato quando emergono nuove informazioni. La Gestione crea le condizioni che permettono al gruppo di riconoscere i cambiamenti e prendere decisioni consapevoli, anziché presupporre un progetto immutabile.

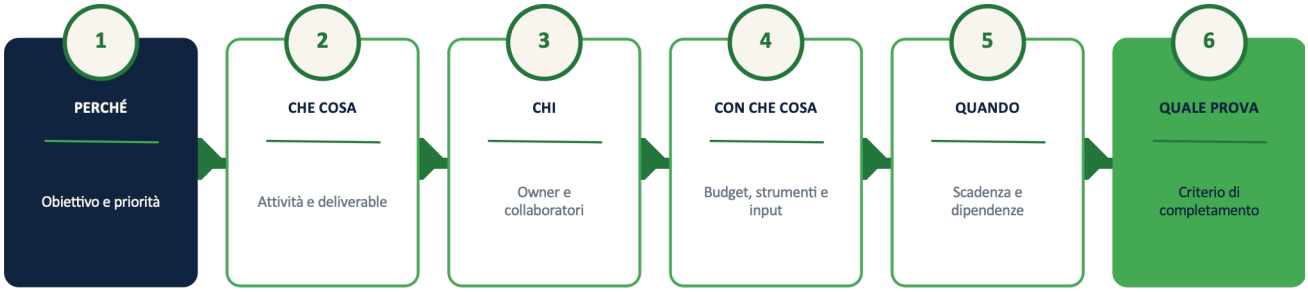
## 7.1 Dalla strategia al piano d'azione

La strategia definisce una direzione. Il piano d'azione stabilisce come quella direzione verrà concretamente percorsa.

Un **piano d'azione** è il documento che traduce obiettivi e scelte strategiche in attività osservabili, assegnate e verificabili. Non è un elenco di buone intenzioni e non coincide con un calendario. Deve rendere comprensibile:

- che cosa va realizzato
- perché è necessario
- chi se ne occupa

- quando deve essere completato
- quali risorse richiede
- da quali attività dipende
- chi deve approvarlo.
- attraverso quali criteri verrà considerato adeguato.




La catena operativa può essere rappresentata così:

**obiettivo → attività → deliverable → responsabile → scadenza → dipendenze → risorse → approvazione**

### Dall'obiettivo al lavoro osservabile

Un obiettivo descrive il risultato verso cui tende il progetto. Non indica ancora tutte le attività necessarie.

Se l'obiettivo è aumentare la partecipazione qualificata a un evento, il gruppo potrebbe dover:

Definire i pubblici, costruire una landing page, preparare la campagna di invito, coinvolgere partner, organizzare le iscrizioni, produrre FAQ, controllare il tracciamento e gestire reminder e conferme.

Il piano d'azione scompone quindi un risultato generale in unità di lavoro governabili.

Nella gestione dei progetti questa scomposizione viene spesso rappresentata attraverso una **Work Breakdown Structure**, abbreviata in WBS. La WBS divide il progetto in componenti progressivamente più specifiche, fino a raggiungere unità che possano essere stimate, assegnate e controllate.




Non è indispensabile utilizzare un software specialistico. Anche una struttura gerarchica semplice può aiutare:

**Campagna video**

1. Progettazione
   1.1 Trattamento
   1.2 Sceneggiatura
   1.3 Storyboard
2. Preparazione
   2.1 Casting
   2.2 Location
   2.3 Autorizzazioni
   2.4 Piano di produzione
3. Produzione
   3.1 Riprese
   3.2 Registrazione audio
   3.3 Raccolta dei materiali
4. Postproduzione
   4.1 Montaggio
   4.2 Grafica
   4.3 Musica
   4.4 Sottotitoli
   4.5 Correzione colore
5. Consegna
   5.1 Master
   5.2 Versioni per i canali
   5.3 Archiviazione

Scrivere soltanto «preparare il video» nasconde attività, tempi e responsabilità. Una scomposizione adeguata rende invece visibili i punti nei quali servono risorse, autorizzazioni e decisioni.

### Attività, deliverable, milestone e dipendenze

Quattro termini ricorrono nella gestione e non devono essere confusi.

L'**attività** è il lavoro da svolgere: scrivere una sceneggiatura, realizzare le riprese, verificare i sottotitoli.

Il **deliverable** è il risultato consegnabile prodotto dall'attività: sceneggiatura approvata, file delle riprese, master sottotitolato.

La **milestone** è un punto significativo nel quale il progetto cambia stato o richiede una decisione: approvazione del concept, conferma della location, apertura delle iscrizioni, accettazione del master.

La **dipendenza** indica che un'attività non può iniziare o concludersi prima che sia disponibile un altro elemento. Il montaggio dipende dalle riprese; la stampa dipende dal file approvato; la campagna di iscrizione dipende dalla presenza di informazioni attendibili sulla pagina.

Distinguere questi concetti riduce discussioni tardive come «non era ciò che immaginavo» o «pensavo che se ne occupasse un altro».

### I criteri di accettazione

Un deliverable non dovrebbe essere considerato concluso soltanto perché è stato consegnato. Occorre stabilire quali condizioni deve rispettare.

Per una landing page, i criteri potrebbero comprendere:

- testi approvati
- funzionamento dei collegamenti
- corretta visualizzazione su dispositivi differenti
- accessibilità
- informativa privacy
- modulo verificato
- tracciamento attivo.
- coerenza con l'identità visiva.

Questi sono **criteri di accettazione**: condizioni osservabili che consentono di dichiarare il lavoro adeguato.

La definizione di *done*, cioè di "completato", deve essere condivisa prima della consegna. Altrimenti il fornitore può ritenere concluso il lavoro mentre il committente lo considera ancora incompleto.

### Quanto deve essere dettagliato il piano?

Un piano troppo generale non permette di coordinare. Un piano eccessivamente dettagliato richiede molto tempo per essere aggiornato e rischia di diventare il fine del lavoro.

Il livello di dettaglio deve essere proporzionato a:

- costo dell'attività
- difficoltà
- numero di persone coinvolte
- dipendenze
- rischio
- irreversibilità.
- necessità di approvazione.

Le attività costose, rischiose o capaci di bloccare altre parti del progetto meritano maggiore dettaglio. Quelle semplici e facilmente reversibili possono essere descritte in modo più sintetico.

### Esempio

**Obiettivo:** aumentare la partecipazione qualificata.
**Attività:** realizzare la campagna di invito.
**Deliverable:** landing page, tre email e kit per i partner.
**Responsabile operativo:** communication manager.
**Milestone:** apertura delle iscrizioni.
**Dipendenze:** programma approvato, relatori confermati, sistema di iscrizione disponibile.
**Criteri di accettazione:** contenuti approvati, link verificati, tracciamento attivo e informazioni operative complete.

Il piano d'azione è uno strumento vivo. Quando cambiano vincoli, risorse o decisioni, deve essere aggiornato conservando traccia delle modifiche più importanti.

## 7.2 Team, ruoli e responsabilità

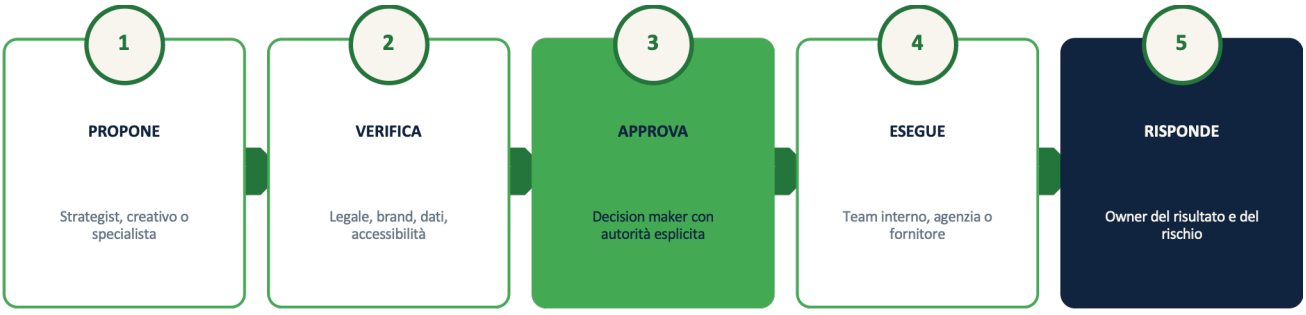
Un progetto di comunicazione è quasi sempre interdisciplinare. Strategia, contenuti, creatività, produzione, media, dati, amministrazione, privacy, accessibilità e aspetti giuridici richiedono competenze differenti.

Lavorare in gruppo non significa distribuire genericamente i compiti. Significa chiarire:

- chi propone
- chi realizza
- chi fornisce competenze
- chi verifica
- chi decide
- chi deve essere informato.
- chi risponde del risultato.

Quando questi ruoli non sono definiti, possono verificarsi due situazioni opposte. Nella prima, nessuno prende la decisione perché tutti ritengono che spetti a qualcun altro. Nella seconda, molte persone intervengono sullo stesso lavoro senza una gerarchia chiara, producendo versioni, correzioni e indicazioni contraddittorie.

### La catena di responsabilità



Per governare un progetto non basta distribuire le attività: occorre rendere esplicito il percorso attraverso il quale una proposta diventa una decisione autorizzata e, successivamente, un risultato del quale qualcuno assume la responsabilità. Questo percorso può essere sintetizzato attraverso cinque funzioni: **proporre, verificare, approvare, eseguire e rispondere**.

Chi propone una soluzione deve motivarla rispetto a obiettivi, pubblici e vincoli. La proposta può provenire da uno strategist, un creativo o un altro specialista, ma deve ancora essere valutata e approvata.

**Verificare** significa controllare che la proposta rispetti i criteri stabiliti. La verifica può riguardare accuratezza delle informazioni, identità di marca, fattibilità tecnica, disponibilità economica, accessibilità, privacy, diritti, sicurezza o conformità giuridica. Non tutte le verifiche devono essere svolte dalla stessa persona: il progetto può richiedere competenze specialistiche differenti.

**Approvare** significa autorizzare formalmente il passaggio alla fase successiva. L'approvazione deve provenire da una persona che possiede un'autorità effettiva e riconosciuta. Esprimere un'opinione favorevole non equivale necessariamente ad approvare. Per evitare ambiguità, il team deve sapere chi possiede l'ultima parola sul concept, sui testi, sul budget, sugli aspetti legali e sulla pubblicazione.

**Eseguire** significa trasformare la decisione approvata in un'attività o in un deliverable concreto. L'esecuzione può essere affidata a persone interne, agenzie, professionisti o fornitori. Chi esegue deve ricevere input sufficienti, conoscere i criteri di accettazione e utilizzare la versione corretta dei materiali. In caso contrario, anche un lavoro tecnicamente accurato può risultare incoerente con la decisione assunta.

**Rispondere del risultato** significa assumere la responsabilità complessiva dell'esito, dei rischi e delle conseguenze della scelta. Questa funzione non coincide sempre con chi ha prodotto materialmente il contenuto. Un fornitore può realizzare un video, ma la responsabilità della sua pubblicazione e del suo utilizzo rimane normalmente in capo all'organizzazione che lo ha commissionato e approvato.

Queste funzioni possono essere ricoperte da persone diverse oppure, nei progetti più piccoli, concentrate nella stessa persona. Anche in quest'ultimo caso devono però rimanere concettualmente distinguibili. La possibilità di proporre una soluzione non attribuisce automaticamente l'autorità per approvarla; allo stesso modo, chi approva non coincide necessariamente con chi la esegue.

La governance indica anche chi decide quando il gruppo operativo non riesce a risolvere un conflitto. Questa procedura, detta escalation, serve per esempio quando tempi, budget, qualità o vincoli legali suggeriscono scelte incompatibili. La decisione passa a una persona con l'autorità necessaria.

Una catena di responsabilità ben costruita non rallenta il progetto. Al contrario, riduce attese, rilavorazioni e conflitti, perché rende chiaro chi deve intervenire, in quale momento e con quale autorità. La collaborazione professionale permette a competenze diverse di contribuire mantenendo visibili le responsabilità individuali e il processo decisionale.

### Il ruolo del project manager

Il **project manager** protegge il funzionamento complessivo del progetto. Presidia:

- obiettivi
- perimetro
- tempi
- costi
- dipendenze
- rischi
- flusso delle informazioni
- decisioni aperte.
- coordinamento fra persone e fornitori.

Non sostituisce le competenze specialistiche e non deve decidere ogni dettaglio creativo. Rende visibili problemi e conseguenze, organizza le decisioni e verifica che il lavoro proceda secondo quanto concordato.

Le responsabilità possono essere distribuite fra strategia, editoria, creatività, produzione e pianificazione media. Amministrazione e acquisti controllano impegni e contratti; specialisti verificano privacy, diritti e accessibilità. La distribuzione dipende dalle dimensioni e dai rischi del progetto.

### La matrice RACI




Uno strumento diffuso per chiarire le responsabilità è la matrice **RACI**:

- **Responsible:** svolge operativamente il lavoro;
- **Accountable:** risponde del risultato e possiede l’autorità finale;
- **Consulted:** viene coinvolto prima della decisione per la sua competenza;
- **Informed:** riceve le informazioni necessarie.

Per ogni deliverable dovrebbe essere identificato un solo Accountable. Possono esistere più Responsible o Consulted, ma se l’autorità finale è divisa fra molte persone diventa difficile assumere una decisione.

### Esempio: produzione di un podcast

| Attività | Responsible | Accountable | Consulted | Informed |
|---|---|---|---|---|
| Scrittura dello script | Autore | Responsabile editoriale | Esperto tecnico | Ufficio stampa |
| Verifica dei diritti | Responsabile produzione | Direzione del progetto | Referente legale | Autore |
| Registrazione | Tecnico audio | Producer | Conduttore | Project manager |
| Approvazione finale | Editor | Direttore comunicazione | Legale e brand manager | Team media |

La matrice non elimina la necessità di comunicare. Chiarisce però chi deve partecipare e in quale momento.

### Autonomia, escalation e tempi di risposta

Il gruppo deve stabilire:

- quali decisioni possono essere prese autonomamente
- quali richiedono approvazione
- quali soglie economiche richiedono un livello superiore
- che cosa accade quando due funzioni non concordano
- entro quanto tempo deve arrivare una risposta.
- chi decide quando la scadenza non consente ulteriori rinvii.

L'**escalation** è il passaggio di una questione a un livello decisionale superiore. Non deve essere utilizzata per ogni difficoltà, ma quando il gruppo non possiede l'autorità, le competenze o le risorse necessarie per risolverla.

### Riunioni orientate alle decisioni




Una riunione è utile quando produce un risultato che non potrebbe essere ottenuto più facilmente con uno scambio asincrono.

Ogni incontro dovrebbe avere:

- scopo
- materiali disponibili
- partecipanti necessari
- decisioni attese
- durata
- sintesi conclusiva.
- azioni successive.

Un **registro delle decisioni** può conservare:

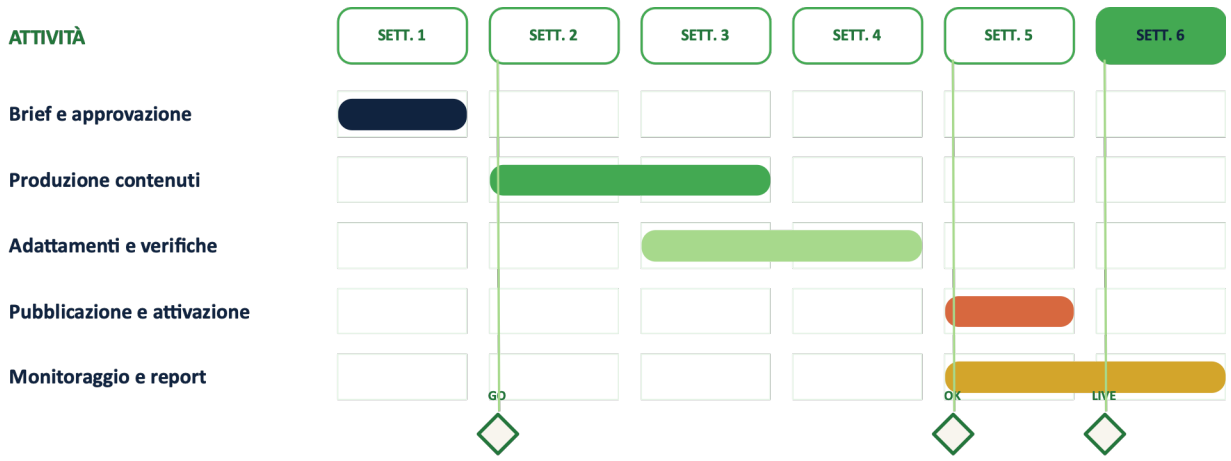
- data
- decisione
- responsabile
- motivazione
- alternative scartate
- conseguenze.
- eventuale data di revisione.

Questo strumento evita che questioni già risolte vengano riaperte senza nuove evidenze e permette di comprendere perché il progetto sia cambiato.

**Principio:** collaborazione non significa assenza di responsabilità. Un gruppo funziona quando competenze diverse possono contribuire senza rendere invisibile l'autorità decisionale.

## 7.3 Cronoprogramma, milestone e dipendenze

Il **cronoprogramma** colloca attività, consegne e decisioni nel tempo. Non mostra soltanto quando dovrebbe essere pronto un output: rappresenta il percorso necessario per arrivare alla consegna.




Nei progetti collegati a una data non modificabile — evento, lancio, pubblicazione, inaugurazione — è spesso utile pianificare a ritroso. Si parte dalla data finale e si ricostruiscono tutte le condizioni necessarie.

Se un evento è previsto per il 30 maggio, il gruppo deve stabilire:

- quando deve essere pronto il programma
- quando devono essere confermati gli ospiti
- quando aprono le iscrizioni
- quando iniziano promozione e media relations
- quando vengono consegnati i materiali
- quando si svolgono prove e verifiche.
- quando scadono le possibilità di correzione.

La pianificazione a ritroso rende visibili scadenze che altrimenti emergerebbero quando non esiste più margine.

### Le milestone

Le milestone sono punti nei quali il progetto raggiunge una condizione significativa:

- brief approvato
- concept approvato
- budget autorizzato
- sede confermata
- programma chiuso
- riprese concluse
- master accettato
- campagna attivata.
- progetto chiuso.

Una milestone non dovrebbe essere usata per indicare qualunque attività. Serve a evidenziare momenti nei quali è possibile iniziare una nuova fase o assumere una decisione.

### Le dipendenze

Le attività sono spesso collegate da dipendenze. Una campagna di invito richiede informazioni e pagine definitive; il montaggio richiede riprese e autorizzazioni; una campagna Paid richiede asset e tracciamento; la pubblicazione richiede approvazione.

Quando un’attività dipende da un’altra, il ritardo può propagarsi. Per questo non basta chiedere «questa attività è in ritardo?». Occorre domandare:

**Quali attività successive non potranno iniziare o concludersi?**

Se uno speaker non conferma entro la data stabilita, possono slittare programma, invito, comunicato stampa, materiali social, viaggio, brief tecnico e attivazioni dello sponsor.

### Il percorso critico

**Il** percorso critico **è** la sequenza di attività che determina la durata minima del progetto. Se una di queste attività ritarda, ritarda anche la data finale, a meno che non vengano modificate risorse,

sequenza o perimetro.Non tutte le attività hanno lo stesso margine. Alcune possono slittare di qualche giorno senza conseguenze; altre devono terminare esattamente nei tempi previsti.

Anche senza calcoli specialistici, il team può individuare il percorso critico chiedendosi:

Quali attività non possono cominciare prima di un'altra, quali bloccano molte attività successive, quali hanno una durata poco comprimibile, quali non possiedono un'alternativa e quali sono collegate alla data finale.

Riconoscere il percorso critico consente di concentrare l'attenzione dove un ritardo sarebbe più pericoloso.

### Un calendario realistico

Il cronoprogramma deve comprendere:

- produzione
- revisioni
- approvazioni
- consegne dei fornitori
- controlli tecnici
- correzioni.
- eventuali alternative.

Indicare soltanto «video pronto il 20 maggio» nasconde sceneggiatura, riprese, montaggio e approvazione. È più utile distinguere:

- data richiesta
- data concordata
- stato
- previsione aggiornata
- eventuale margine.
- responsabile.

Quando emerge un ritardo, il gruppo può:

Recuperare tempo aumentando le risorse, modificare la sequenza, ridurre il perimetro, posticipare la consegna e utilizzare una soluzione alternativa.

Ogni scelta produce conseguenze e deve essere condivisa con chi possiede l'autorità necessaria.

### Pianificazione a onde successive

Nei progetti complessi non è sempre possibile pianificare fin dall'inizio ogni dettaglio. La **pianificazione a onde successive** sviluppa in modo preciso le attività vicine, mentre mantiene più generali quelle lontane. Queste ultime vengono approfondite quando aumentano informazioni e certezze.

Questo metodo evita due errori: procedere senza una visione complessiva oppure fingere di conoscere in anticipo dettagli che dipendono da decisioni future.

# 7.4 Piano economico, budget, costi e risorse




La gestione economica di un progetto di comunicazione non consiste soltanto nel controllare quanto denaro viene speso. Deve rendere comprensibile il rapporto fra risorse disponibili, costi previsti, eventuali fonti di entrata, vincoli finanziari e risultati che il progetto intende produrre. Lo strumento che permette di costruire questa visione complessiva è il **piano economico**.

Il piano economico chiarisce quali risorse servono, da dove provengono e come vengono utilizzate. Può riguardare una campagna finanziata dall'organizzazione oppure un festival o un prodotto editoriale sostenuti da vendite, sponsor, contributi e servizi. La sostenibilità dipende dall'equilibrio fra costi, coperture e finalità dell'iniziativa.

Il piano economico mette quindi in relazione almeno quattro elementi:

- le risorse disponibili o attese;
- i costi necessari per realizzare il progetto;
- le eventuali fonti di entrata;
- l'equilibrio economico che si intende raggiungere.

La formula più semplice può essere rappresentata come:

**entrate e risorse disponibili – costi complessivi = risultato economico**

Il risultato può assumere significati differenti. In un progetto commerciale può essere rappresentato dal margine o dall'utile. In un progetto istituzionale, culturale o sociale può invece consistere nel rispetto del limite di spesa, nella copertura dei costi, nella continuità dell'iniziativa o nella capacità di produrre valore senza compromettere la sostenibilità dell'organizzazione.

**Piano economico e budget non sono sinonimi**

Il **piano economico** offre la visione complessiva. Il **budget** ne rappresenta la traduzione operativa: assegna risorse alle singole attività, categorie di costo, funzioni o fasi del progetto.

Se il piano economico risponde alla domanda «come può essere sostenuto economicamente il progetto?», il budget risponde a domande più specifiche:

- il limite di spesa disponibile;
- per quali attività;
- in quale momento;
- chi può autorizzare la spesa;
- quali costi sono già impegnati;
- quali risorse devono essere mantenute disponibili;
- quali scostamenti richiedono una decisione.

Un progetto può rispettare formalmente alcune voci di budget e risultare comunque economicamente fragile. Ciò accade, per esempio, quando trascura il costo delle ore interne, dipende da entrate non ancora confermate, richiede una liquidità superiore a quella disponibile oppure concentra risorse su attività che contribuiscono poco agli obiettivi.

**Le fonti di entrata o revenue streams**

Con l'espressione **revenue streams** si indicano i diversi flussi attraverso i quali un progetto genera o riceve risorse economiche. La traduzione più immediata è "fonti di ricavo" o "flussi di entrata", ma il concetto può comprendere anche contributi, finanziamenti e altre forme di sostegno che non derivano direttamente dalla vendita.

Sono esempi di revenue streams:

- vendita di prodotti, servizi o biglietti;
- quote di partecipazione o iscrizione;
- sponsorizzazioni;
- contributi pubblici;
- finanziamenti di fondazioni;
- partnership economiche;
- donazioni;
- licenze;
- merchandising;
- concessioni;
- servizi accessori.

A queste forme monetarie possono aggiungersi i contributi **in kind**, costituiti da beni o servizi forniti al progetto al posto del denaro: una location, attrezzature, ospitalità, trasporti, personale o spazi pubblicitari. Anche questi contributi devono essere valutati economicamente, perché possono ridurre alcuni costi ma generare attività di coordinamento, adattamento o gestione.

Non tutti i progetti possiedono revenue streams autonomi. Una campagna corporate può essere finanziata interamente attraverso il budget interno dell'organizzazione. In questo caso il piano

economico deve chiarire il costo complessivo, le risorse utilizzate e la coerenza fra investimento e risultati attesi, anche in assenza di un ricavo diretto.

**Costi, ricavi e tempi finanziari**

Il piano economico deve considerare l'ammontare delle entrate e delle uscite insieme al momento nel quale si verificano. Un contributo pubblico può essere approvato ma versato soltanto dopo la rendicontazione; uno sponsor può pagare in più tranche; un fornitore può richiedere un anticipo prima dell'avvio della produzione.

Un progetto può quindi apparire economicamente equilibrato e incontrare comunque una difficoltà finanziaria temporanea. Per questa ragione occorre distinguere:

- la dimensione **economica**, che confronta ricavi e costi;
- la dimensione **finanziaria**, che osserva quando il denaro entra ed esce;
- la dimensione **patrimoniale**, rilevante quando il progetto acquista o utilizza beni che mantengono valore nel tempo.

Nel contesto di un laboratorio di comunicazione è sufficiente comprendere soprattutto le prime due dimensioni. Il progetto deve essere sostenibile nel complesso, ma deve anche disporre delle risorse necessarie nel momento in cui le attività devono essere pagate.

**Il piano economico come strumento decisionale**

Il piano economico non è una formalità amministrativa compilata dopo aver definito il progetto. Contribuisce alle decisioni strategiche e operative.

Se le risorse disponibili diminuiscono, il gruppo deve stabilire quali attività siano prioritarie. Se una determinata produzione assorbe gran parte del budget, deve valutarne il contributo agli obiettivi. Se una fonte di entrata impone condizioni incoerenti con l'identità dell'organizzazione, il suo valore economico deve essere confrontato con il possibile rischio reputazionale.

Il piano economico rende quindi visibili le conseguenze delle scelte. Non risponde soltanto alla domanda «quanto costa?», ma anche a domande più importanti:

**Quale valore produce questa spesa? Quali attività rende possibili? Da quali risorse dipende? Quali rischi comporta? Che cosa dovremo rinunciare a fare se la approviamo?**

Il **budget** traduce le scelte progettuali in termini economici. Non è soltanto un documento amministrativo da compilare al termine della progettazione: è uno strumento decisionale.

Attraverso il budget è possibile:

- confrontare alternative
- stabilire priorità
- autorizzare spese
- controllare la sostenibilità

- osservare gli scostamenti.
- prevedere il costo finale.

Ogni voce dovrebbe essere collegata a un'attività o a un deliverable e indicare:

- descrizione
- quantità
- costo unitario
- imponibile
- imposte e oneri, quando applicabili
- responsabile
- fornitore
- stato della spesa
- centro di costo.
- scadenza del pagamento.

### Tipologie di costo




I costi possono essere letti attraverso diverse classificazioni.

I **costi fissi** non cambiano direttamente al variare del volume entro un determinato intervallo. Il noleggio di una sala può rimanere uguale fino alla sua capienza massima.

I **costi variabili** aumentano con il numero di unità prodotte o di partecipanti. Catering, materiali individuali e spedizioni possono variare in base alla quantità.

I **costi diretti** sono attribuibili in modo immediato al progetto, come il compenso del videomaker.

I **costi indiretti** sostengono più attività dell'organizzazione, come alcune spese generali, utenze o servizi amministrativi.

I **costi interni** riguardano il tempo e le risorse delle persone che appartengono all'organizzazione.

I **costi esterni** corrispondono a forniture, collaborazioni e acquisti.

Queste categorie non si escludono reciprocamente. Una voce può essere contemporaneamente diretta, esterna e variabile. Le classificazioni servono a osservare il progetto da prospettive differenti.

### Preventivo, budget, impegno e consuntivo

È importante distinguere quattro valori:

Il preventivo è la proposta o la stima formulata prima dell'acquisto, il budget approvato è il limite di spesa autorizzato, l'impegno è una spesa già ordinata o contrattualizzata e il consuntivo è il costo effettivamente sostenuto.

Un progetto può avere speso soltanto una parte del budget, ma avere già assunto impegni per quasi tutto l'importo. Per questa ragione osservare soltanto le fatture pagate offre un'immagine incompleta.

Lo **scostamento** è la differenza tra valore previsto e valore effettivo o aggiornato. Deve essere interpretato. Spendere meno non è sempre positivo: può significare efficienza, ma anche attività non realizzate o qualità inferiore. Spendere di più può derivare da errore, cambiamento autorizzato o rischio effettivamente verificatosi.

### Contingency

La **contingency** è una riserva economica destinata a gestire rischi identificati o una variabilità ragionevole. Non sostituisce una stima accurata e non deve diventare una voce generica da utilizzare senza motivazione.

L'entità della riserva dipende da:

- incertezza
- complessità
- durata
- dipendenza da fornitori
- volatilità dei prezzi
- rischi tecnici.
- irreversibilità delle decisioni.

La contingency viene utilizzata secondo regole definite: chi la autorizza, per quali eventi e con quale documentazione.

### Il costo del lavoro interno

Una soluzione apparentemente economica può richiedere molte ore interne. Coordinamento, riunioni, revisioni, trasferte, adattamenti, archiviazione e amministrazione hanno un costo anche quando non generano una fattura esterna.

Per confrontare due alternative occorre considerare il **costo totale**:

**acquisto + lavoro interno + revisioni + adattamenti + distribuzione + manutenzione + chiusura**

Un servizio automatizzato poco costoso può richiedere numerose correzioni; un fornitore più esperto può avere un costo iniziale superiore ma ridurre rilavorazioni e rischi.

### Previsione a finire

Non basta sapere quanto è stato speso. Occorre stimare quanto costerà completare il progetto.

Una dashboard economica essenziale può mostrare:

- budget approvato

- importo impegnato
- importo speso
- costo previsto delle attività rimanenti
- previsione a finire
- scostamento
- motivazione.
- azione correttiva.

**Cautela:** risparmiare nelle prime fasi sulla progettazione può aumentare costi di correzione, ritardo e incoerenza nelle fasi successive.

## 7.5 Fonti di entrata e sostenibilità economica

Non tutti i progetti di comunicazione sono finanziati nello stesso modo. Alcuni ricevono un budget interno; altri combinano più **fonti di entrata**, o *revenue streams*.

Eventi, festival, pubblicazioni e piattaforme editoriali possono utilizzare:

Biglietteria, quote di iscrizione, sponsorizzazioni, contributi pubblici, fondazioni, partnership, donazioni, vendita di servizi, merchandising, concessioni e contributi in kind.

Ogni fonte presenta condizioni, tempi e rischi differenti.

La biglietteria dipende da prezzo, capacità e domanda. La sponsorizzazione richiede diritti e activation. Un contributo pubblico può prevedere rendicontazione, spese ammissibili e scadenze. La donazione richiede fiducia e trasparenza.

Un contributo **in kind** consiste in beni o servizi forniti al posto del denaro: spazi, attrezzature, ospitalità, trasporti o visibilità media. Non è privo di valore e non è sempre gratuito dal punto di vista gestionale. Deve essere coordinato, contabilizzato secondo le regole applicabili e verificato rispetto alle esigenze effettive.

Ricevere gratuitamente una location inadatta può generare costi di allestimento, trasporto e adattamento superiori al beneficio.

### Diversificare le entrate

Dipendere da un’unica fonte può rendere fragile il progetto. Se lo sponsor principale si ritira o il contributo viene pagato in ritardo, l’intera iniziativa può trovarsi senza liquidità.

La diversificazione riduce alcune dipendenze, ma aumenta il lavoro amministrativo e la necessità di coordinare condizioni differenti. La scelta deve quindi considerare non soltanto l’importo, ma anche:

- affidabilità
- tempi di incasso
- vincoli
- costi di gestione

- coerenza con la missione.
- rischio reputazionale.

### Il punto di pareggio

Il **punto di pareggio**, o *break-even point*, è la condizione nella quale le entrate complessive equivalgono ai costi complessivi. Il progetto non produce né utile né perdita.

In una situazione semplificata, con un prezzo unitario e un costo variabile unitario, la quantità necessaria per raggiungere il pareggio è:

**Quantità di pareggio = costi fissi ÷ (prezzo unitario − costo variabile unitario)**

La differenza fra prezzo e costo variabile prende il nome di **margine di contribuzione unitario**. Ogni unità venduta contribuisce con quel margine alla copertura dei costi fissi.

### Esempio

Costi fissi: 20.000 euro
Quota di partecipazione: 100 euro
Costo variabile per partecipante: 20 euro

Margine unitario:

**100 − 20 = 80 euro**

Punto di pareggio:

**20.000 ÷ 80 = 250 partecipanti**

Il progetto raggiunge teoricamente il pareggio con 250 partecipanti. Il calcolo è utile, ma semplifica la realtà. Occorre considerare:

- capienza
- imposte
- commissioni
- sconti
- gratuità
- insoluti
- costi a scaglioni
- sponsorizzazioni
- contributi
- ricavi accessori.
- variazioni della domanda.

Se la sede può accogliere soltanto 200 persone, il pareggio non può essere raggiunto attraverso la sola biglietteria nelle condizioni ipotizzate. Sarà necessario modificare prezzo, costi, capienza o fonti di entrata.

### Sostenibilità non significa sempre profitto

Per un progetto culturale, istituzionale o sociale, sostenibilità economica non significa necessariamente generare un utile.

Può significare:

Rispettare un limite di spesa, garantire continuità, remunerare correttamente il lavoro, non dipendere da un'unica fonte, mantenere accessibilità e produrre valore coerente con la missione.

È utile elaborare tre scenari:

- **prudente**, basato su ipotesi conservative;
- **realistico**, fondato sui dati considerati più probabili;
- **favorevole**, relativo a condizioni migliori ma ancora plausibili.

Ogni scenario deve indicare quali assunzioni cambiano e quali decisioni diventano necessarie.

## 7.6 Workflow e qualità

Il **workflow** descrive il percorso attraverso cui il lavoro passa dal brief alla pubblicazione e all'archiviazione.

Può comprendere:

**input → ideazione → produzione → revisione → approvazione → adattamento → pubblicazione → monitoraggio → archiviazione**

Ogni passaggio deve avere:

- input
- attività
- output
- responsabile
- criteri di completamento
- eventuale approvatore.
- collocazione dei file.

Un workflow non serve soltanto ad aumentare velocità. Deve ridurre errori, rilavorazioni e ambiguità.

### La qualità si costruisce durante il processo

Qualità, diritti, accessibilità e accuratezza non possono essere aggiunti alla fine. Devono essere controllati nel momento in cui un errore può ancora essere corretto con costi ragionevoli.

Un testo può richiedere:

- verifica delle fonti
- controllo editoriale
- brand check
- verifica legale
- controllo di accessibilità.
- approvazione finale.

Un video può richiedere:

- liberatorie
- licenze musicali
- controllo di dati e citazioni
- sottotitoli
- descrizioni
- verifica delle versioni.
- adattamenti tecnici per i canali.

Se questi controlli avvengono soltanto prima della pubblicazione, un problema può costringere a rifare gran parte del lavoro.

### Checklist e criteri di done

Una checklist pre-pubblicazione può verificare:

- obiettivo
- pubblico
- messaggio
- fonti
- tono
- call to action
- leggibilità
- accessibilità
- sottotitoli
- consenso
- diritti
- metadati
- collegamenti
- tracciamento.
- approvazione.

La checklist deve essere proporzionata al rischio. Un post di servizio e una campagna che utilizza testimonianze personali non richiedono necessariamente gli stessi livelli di controllo.

### Versionamento

Il versionamento evita che venga pubblicato un file superato.

Indicazioni come “finale”, “finalissimo” o “ultima versione 2” sono ambigue. È preferibile utilizzare una convenzione comune che includa:

- nome del progetto
- nome dell’asset
- versione
- data
- lingua o formato.
- stato.

Esempio:

**Festival_VideoManifesto_v05_IT_APPROVATO_2027-04-16**

Dovrebbe esistere un luogo ufficiale nel quale è conservata la versione approvata. Copie locali e allegati email non devono diventare fonti concorrenti.

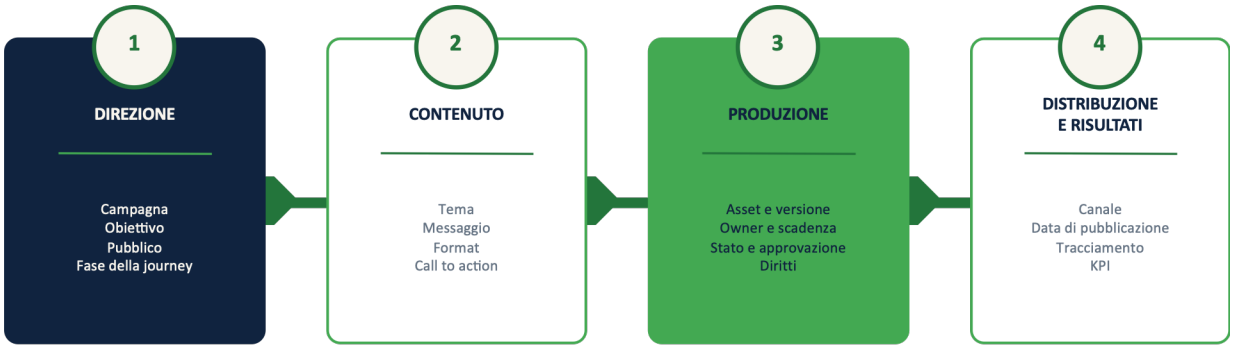
### Automatizzare un processo confuso

L’automazione può accelerare trasferimenti, notifiche, adattamenti e controlli ripetitivi. Se il workflow è confuso, però, l’automazione rende più rapide anche incoerenze ed errori.

Prima di automatizzare occorre chiarire:

- chi decide
- chi approva
- quali dati vengono trasferiti
- che cosa accade in caso di errore
- quale passaggio richiede controllo umano.
- dove viene conservato il risultato.

## 7.7 Il piano editoriale operativo




Il piano editoriale strategico definisce temi, pubblici, rubriche, funzioni e criteri. Il **piano editoriale operativo** traduce questa architettura in un sistema di produzione e pubblicazione.

Non è soltanto un calendario con date e titoli. Deve collegare:

- campagna
- obiettivo
- pubblico
- fase della journey
- tema
- messaggio
- format
- canale
- call to action
- asset
- responsabile
- stato
- scadenze
- approvazione
- diritti.
- KPI.

Un calendario che indica soltanto «post LinkedIn martedì» non chiarisce perché il contenuto esista, chi debba produrlo, quali materiali richieda e come verrà valutato.

### La fonte unica

Il gruppo dovrebbe definire una **single source of truth**, cioè una fonte ufficiale e condivisa. Può essere un foglio, un database o una piattaforma di gestione, ma deve essere chiaro quale versione rappresenti lo stato reale del progetto.

Fogli duplicati e calendari personali creano differenze fra date, titoli, versioni e responsabilità. Le diverse funzioni possono avere viste differenti della stessa base informativa, ma non dovrebbero mantenere archivi concorrenti.

Il responsabile del piano deve essere identificato. Aggiornare gli stati “quando qualcuno ha tempo” rende rapidamente il calendario inattendibile.

### Stati condivisi

Gli stati devono avere significato comune. Un possibile workflow può essere:

Da pianificare, brief disponibile, in produzione, in revisione, da approvare, approvato, programmato, pubblicato e da aggiornare e archiviato.

Lo stato “in corso” è spesso troppo generico. Non permette di capire se il contenuto sia in scrittura, in attesa di materiali o bloccato da un’approvazione.

### Campagne, rubriche e contenuti

È utile distinguere:

La campagna, che coordina più contenuti verso un obiettivo e un periodo, la rubrica, che organizza una continuità editoriale, il contenuto, che costituisce la singola unità pubblicata, l'asset, che è il file o materiale utilizzato e la versione, che adatta l'asset a un pubblico, una lingua o un canale.

Questa tassonomia facilita ricerca, riuso e misurazione.

### Frequenza e capacità produttiva

Il calendario deve essere compatibile con la capacità reale del team. Stabilire una frequenza elevata senza calcolare scrittura, produzione, revisione e approvazione genera ritardi o materiali ripetitivi.

Prima di aumentare il numero dei contenuti, occorre chiedersi:

Quali formati richiedono più lavoro, quali possono essere riutilizzati, quali dipendono da persone esterne, quali richiedono controlli specialistici e quali contenuti hanno priorità in caso di riduzione delle risorse.

## 7.8 Controllo, rischi e chiusura del progetto

Controllare un progetto non significa sorvegliare continuamente il lavoro delle persone. Significa confrontare periodicamente ciò che sta accadendo con quanto previsto e assumere decisioni quando emerge uno scostamento.

Il controllo osserva:

- perimetro
- deliverable
- tempi
- costi
- qualità
- rischi
- decisioni aperte
- carico di lavoro.
- risultati intermedi.

Le informazioni devono essere poche ma affidabili. Una dashboard può mostrare:

- deliverable completati
- prossime milestone
- attività bloccate
- budget impegnato
- previsione a finire
- rischi prioritari
- decisioni necessarie.
- azioni correttive.

### Rischio e problema

Un **rischio** è un evento incerto che, se si verificasse, produrrebbe un effetto sul progetto. Un **problema** è una condizione già avvenuta che richiede una risposta immediata.

“Lo speaker potrebbe rinunciare” è un rischio.
“Lo speaker ha rinunciato” è un problema.

Il registro dei rischi può indicare:

- descrizione
- probabilità
- impatto
- segnali
- responsabile
- risposta prevista.
- stato.

### Strategie di risposta

Un rischio può essere evitato, modificando il piano per eliminarne la causa, ridotto, diminuendo probabilità o impatto, trasferito, attribuendo una parte delle conseguenze attraverso contratto o assicurazione e accettato, riconoscendolo e predisponendo una riserva o un piano di risposta.

Esempio: per il rischio di maltempo in un evento all’aperto, si può cambiare sede, predisporre coperture, stipulare un’assicurazione oppure accettare una parte del rischio stabilendo criteri di annullamento.

### Gestire le modifiche

I progetti cambiano. Il vero problema è l’espansione silenziosa del perimetro, chiamata spesso scope creep, anziché la modifica in quanto tale.

Una richiesta aggiuntiva dovrebbe indicare:

- valore atteso
- attività necessarie
- costo
- tempo
- conseguenze sugli altri deliverable
- rischi.
- responsabile dell’approvazione.

Dire sì a ogni richiesta senza ridefinire risorse e priorità produce ritardi e riduce la qualità. Dire no automaticamente può impedire miglioramenti utili. La decisione deve essere esplicita.

Una modifica può essere:

Accettata con nuove risorse, accettata sostituendo un’altra attività, rinviata, sperimentata in forma limitata e rifiutata con motivazione.

### La chiusura del progetto

La pubblicazione dell'ultimo contenuto non coincide necessariamente con la chiusura.

La chiusura comprende:

- accettazione dei deliverable
- consuntivo economico
- pagamenti
- chiusura dei contratti
- consegna dei master
- archiviazione dei file
- verifica di licenze e liberatorie
- restituzione dei materiali
- report
- debrief
- responsabilità residue.
- lesson learned.

Un progetto termina professionalmente quando risultati, documenti, diritti, costi e responsabilità sono stati presi in carico.

### Lesson learned

Le lesson learned trasformano l'esperienza in conoscenza utilizzabile. Devono essere specifiche e collegate a una futura decisione.

«Comunicare meglio» è troppo generico.

Sono invece indicazioni operative: Approvare la scaletta almeno dieci giorni prima, nominare un solo referente per gli speaker, richiedere i file video nel formato corretto cinque giorni prima, verificare i sottotitoli con un revisore competente e non aprire le iscrizioni prima della conferma della capienza. Le lesson learned non servono a individuare colpe. Servono a migliorare processi e decisioni.

## Sintesi del capitolo

La Gestione collega strategia e realizzazione. Il piano d'azione traduce gli obiettivi in attività e deliverable; la definizione dei ruoli chiarisce chi realizza e chi decide; il cronoprogramma organizza milestone e dipendenze; budget e revenue streams rendono visibile la sostenibilità economica.

Workflow, checklist, versionamento e piano editoriale operativo proteggono qualità e tracciabilità. Il controllo confronta piano e realtà; la gestione dei rischi prepara risposte; la gestione delle modifiche impedisce che il perimetro cresca senza decisioni. La chiusura conserva documenti, diritti e apprendimenti.

Il principio conclusivo può essere formulato così: **Gestire non significa impedire al progetto di cambiare. Significa rendere visibile che cosa cambia, perché cambia e quali conseguenze produce su lavoro, tempi, costi e qualità.**

# AI Toolkit 07 · Gestione



## Accelerare il coordinamento senza delegare responsabilità e approvazioni

Nella fase di Gestione, l'intelligenza artificiale può aiutare il gruppo a trasformare informazioni disperse in strutture operative più leggibili. Può organizzare attività, proporre prime bozze di piani, sintetizzare riunioni, confrontare versioni, costruire checklist e segnalare elementi mancanti.

Questa capacità è particolarmente utile perché i progetti di comunicazione generano una grande quantità di informazioni:

brief, note, email, calendari, preventivi, verbali, versioni dei contenuti, feedback, approvazioni, liberatorie, dati economici, registri dei rischi e report.

Quando questi materiali non sono organizzati, il gruppo può perdere decisioni, utilizzare file superati, dimenticare dipendenze o scoprire troppo tardi che un'attività non aveva un responsabile.

L'IA può contribuire a ridurre il carico organizzativo, ma non conosce automaticamente la governance dell'organizzazione. Non sa chi possiede realmente l'autorità, quali procedure siano obbligatorie, quali dati siano riservati, quali fornitori siano stati incaricati o quali vincoli non siano negoziabili.

Per questo deve lavorare su materiali controllati e all'interno di un perimetro esplicito. Il principio può essere formulato così:

**L’IA può aiutare a rendere leggibile il progetto; non può decidere autonomamente come l’organizzazione debba governarlo.**

## Quali informazioni servono prima di utilizzare l’IA

Per produrre un output utile, il sistema dovrebbe ricevere almeno:

obiettivi, perimetro del progetto, deliverable, attività già identificate, scadenze e milestone, persone e ruoli reali, dipendenze conosciute, vincoli economici, procedure di approvazione, criteri di qualità, dati disponibili, rischi già individuati e formato dell’output richiesto.

Se queste informazioni non vengono fornite, il sistema tende a completare i vuoti con strutture generiche. Può inventare ruoli che non esistono, assegnare responsabilità a persone prive di autorità, proporre scadenze irrealistiche o considerare approvato ciò che è ancora in discussione.

Le lacune non devono essere nascoste. È preferibile chiedere al sistema di distinguerle esplicitamente:

Dato confermato, ipotesi, decisione da assumere, informazione mancante e vincolo da verificare.

Questa distinzione trasforma l’output da documento apparentemente definitivo a strumento di lavoro discutibile e correggibile.

## IA e piano d’azione

## Scomporre il progetto in attività e deliverable

L’IA può aiutare a costruire una prima scomposizione del progetto. A partire da obiettivi, prodotti finali e vincoli può suggerire attività, deliverable, dipendenze e punti di controllo.

Se il progetto prevede la realizzazione di un video, per esempio, il sistema può ricordare la necessità di considerare:

trattamento, sceneggiatura, storyboard, selezione della location, autorizzazioni, riprese, montaggio, musica, sottotitoli, versioni, master e archiviazione.

Questa prima struttura può essere utilizzata come checklist di esplorazione. Non deve però essere accettata automaticamente. Alcune attività potrebbero non essere necessarie; altre, specifiche dell’organizzazione o del progetto, potrebbero non essere state considerate.

Il gruppo deve verificare:

completezza, sequenza, livello di dettaglio, responsabilità, criteri di accettazione e compatibilità con tempo e risorse.

L’IA tende spesso a produrre elenchi molto articolati. Una scomposizione più lunga non è necessariamente più professionale. Il piano deve rimanere aggiornabile e concentrarsi sulle attività che richiedono coordinamento, risorse, approvazioni o controlli.

**Uso corretto**

L’IA prepara una prima WBS, cioè una scomposizione del progetto. Il project manager e i responsabili delle diverse aree la correggono, eliminano attività inutili e aggiungono quelle derivanti dall’esperienza concreta.

**Uso scorretto**

Il gruppo trasforma direttamente l’elenco generato in un piano ufficiale e assegna attività senza verificare competenze, disponibilità e autorità delle persone.

## Definire criteri di accettazione

Un sistema generativo può aiutare a formulare criteri di accettazione per i deliverable. Per una landing page potrebbe suggerire di verificare:

- correttezza dei testi
- funzionamento dei collegamenti
- visualizzazione sui diversi dispositivi
- accessibilità
- tracciamento
- privacy
- approvazione del brand.
- coerenza della call to action.

Il contributo è utile perché rende più esplicito il significato di “completato”. Tuttavia, i criteri devono essere approvati da chi possiede la competenza e l’autorità necessarie.

L’IA non può stabilire autonomamente che una verifica legale non sia necessaria o che un determinato livello di accessibilità sia sufficiente. Può proporre una lista di domande, non certificare la conformità.

## IA, cronoprogramma e dipendenze

## Costruire una prima sequenza temporale

L’IA può trasformare un elenco di attività in una prima proposta di cronoprogramma. Può ordinare le attività, evidenziare dipendenze e segnalare passaggi che richiedono approvazione.

Questa funzione è utile quando il progetto contiene molte unità di lavoro. Il sistema può segnalare, per esempio, che:

La stampa dipende dall'approvazione del file, il montaggio dipende dalla disponibilità delle riprese, la campagna di invito dipende dal programma confermato e la pubblicazione dipende da diritti, liberatorie e la misurazione dipende dall'attivazione preventiva del tracciamento.

Il risultato rimane una bozza. L'IA non conosce automaticamente la durata reale delle attività, i tempi dei fornitori, la disponibilità del team o le procedure interne.

Una stima temporale è utile soltanto se indica:

fonte della durata, persona che l'ha validata, margine, dipendenze, data richiesta, data concordata e possibile alternativa.

### Il percorso critico

A partire da durate e dipendenze fornite, l'IA può aiutare a individuare una possibile sequenza critica. Non deve però inventare i tempi mancanti.

Se la durata di una produzione è sconosciuta, la risposta professionale consiste nel segnalarla come dato da reperire, evitando di attribuirle arbitrariamente cinque giorni.

La formulazione corretta è:

**«Sulla base delle durate fornite, queste attività sembrano determinare la data finale.»**

Non:

**«Questo è certamente il percorso critico.»**

Il secondo enunciato nasconde il carattere condizionale del calcolo.

## Simulare l'effetto di un ritardo

Uno degli impieghi più interessanti consiste nel chiedere al sistema di simulare le conseguenze di una variazione.

Per esempio:

Che cosa accade se lo speaker conferma una settimana più tardi, quali attività vengono bloccate se la landing page non è disponibile, quali deliverable devono essere ridotti se la data viene anticipata e quali approvazioni diventano critiche se cambia un fornitore.

La simulazione può aiutare il gruppo a vedere effetti a valle che non erano immediatamente evidenti.

Non è però sufficiente dire che "l'attività ritarda". Occorre distinguere:

attività direttamente bloccate, attività che possono proseguire, margine disponibile, alternative, decisione necessaria e responsabile della decisione.

L'output aiuta a preparare il confronto. La scelta fra aumentare risorse, ridurre il perimetro o spostare la consegna rimane umana.

## IA, riunioni e coordinamento del team

### Preparare e sintetizzare le riunioni

L'IA può assistere la gestione delle riunioni:

organizzando materiali preparatori, costruendo un ordine del giorno, sintetizzando discussioni, distinguendo decisioni e opinioni, estraendo azioni, evidenziando questioni aperte, confrontando il verbale con il piano e preparando un registro delle decisioni.

Una sintesi automatica deve sempre essere controllata. Il sistema può attribuire una posizione alla persona sbagliata, trasformare una proposta in decisione o eliminare cautele e dissensi.

Per questa ragione il verbale dovrebbe distinguere:

informazioni condivise, decisioni effettivamente assunte, motivazioni, azioni, responsabili, scadenze e questioni ancora aperte.

Se la riunione è registrata o trascritta, i partecipanti devono essere informati e il trattamento dei dati deve rispettare regole, consensi e tempi di conservazione.

**Regola**

**Una sintesi può ridurre il tempo di lettura; non può modificare l'autorità con cui una decisione è stata presa.**

### Rilevare conflitti e ambiguità

Confrontando documenti e feedback, l'IA può segnalare elementi incoerenti:

due scadenze differenti per lo stesso deliverable, indicazioni creative incompatibili, responsabilità assegnate a più persone, approvazioni mancanti, messaggi diversi fra brief e piano, richieste aggiuntive non incluse nel perimetro e feedback che modificano una scelta già approvata.

Il sistema non deve risolvere automaticamente il conflitto scegliendo una versione. Deve rendere visibile l'incoerenza e indicare chi possiede l'autorità per chiarirla.

Per esempio:

Il documento A indica la consegna il 12 maggio; il documento B indica il 16 maggio. Non è possibile determinare quale sia la data approvata. Verificare con il project manager e aggiornare la fonte ufficiale.

Questa formulazione è più professionale di una sintesi che sceglie una data senza dichiarare il conflitto.

## IA, budget e sostenibilità economica

### Organizzare dati economici senza inventarli

L'IA può aiutare a:

classificare voci di costo, collegare costi e deliverable, confrontare preventivi, calcolare scostamenti, costruire scenari, preparare dashboard, evidenziare costi mancanti e stimare il costo totale sulla base dei dati forniti.

Non deve inventare prezzi, compensi, aliquote, tempi o condizioni commerciali. Queste informazioni devono derivare da preventivi, contratti, listini aggiornati o decisioni dell'organizzazione.

Quando confronta offerte, il sistema deve considerare che prezzi differenti possono corrispondere a perimetri diversi. Un preventivo può includere revisioni, trasferte, file sorgenti e diritti; un altro può escluderli.

Il confronto dovrebbe quindi utilizzare una struttura omogenea:

oggetto della fornitura, quantità, qualità e specifiche, revisioni incluse, diritti, tempi, costi accessori, condizioni di pagamento, esclusioni e rischi.

Il prezzo più basso non coincide necessariamente con il costo totale minore.

### Simulare scenari economici

Se riceve costi e ipotesi verificati, l'IA può sviluppare scenari prudente, realistico e favorevole. Può calcolare:

costo complessivo, entrate previste, margine, punto di pareggio, effetto di una variazione dei partecipanti, conseguenze del ritiro di uno sponsor, fabbisogno residuo e utilizzo della contingency.

Ogni scenario dovrebbe indicare chiaramente:

dati di partenza, formule, assunzioni, elementi esclusi, incertezza e decisioni associate.

Il risultato non deve essere presentato come previsione certa. Un modello economico è sempre condizionale alla qualità dei dati e delle ipotesi.

**Esempio**

Se il sistema calcola il break-even sulla base di una quota di 100 euro e di un costo variabile di 20 euro, deve essere chiaro che il risultato cambia se vengono applicati sconti, gratuità, commissioni o costi aggiuntivi.

### Controllo professionale

I calcoli devono essere ricontrollati, soprattutto quando influenzano contratti, investimenti o decisioni economiche. L'IA può assistere il ragionamento; la responsabilità finanziaria rimane all'organizzazione.

## IA, workflow e qualità

### Trasformare il processo in una struttura leggibile

L'IA può trasformare attività e vincoli in una prima bozza di workflow che descriva:

input, attività, output, responsabile, approvatore, scadenza, criterio di completamento, rischio e luogo di archiviazione.

Questo impiego è utile quando il flusso esiste informalmente nelle abitudini delle persone ma non è mai stato documentato.

La documentazione può far emergere:

passaggi duplicati, controlli mancanti, troppi livelli di approvazione, attività prive di responsabile, file trasferiti manualmente, punti nei quali si perde la versione corretta e dati che circolano senza necessità.

Il sistema può aiutare a descrivere il processo esistente e a proporre ipotesi di miglioramento. Il gruppo deve però distinguere due momenti:

come funziona oggi il processo e quali cambiamenti sono previsti.

Se queste domande vengono confuse, l'output può rappresentare come reale una procedura soltanto desiderata.

### Generare checklist proporzionate al rischio

L'IA può preparare checklist per contenuti e deliverable differenti:

- fact-check

- controllo del brand
- accessibilità
- privacy
- liberatorie
- metadati
- tracciamento
- adattamenti di formato.
- approvazione.

Le checklist non devono essere identiche per ogni contenuto. Un post informativo, un video con testimonianze e un documento finanziario presentano rischi diversi.

Il prompt dovrebbe quindi specificare:

- tipo di contenuto
- pubblico
- canale
- dati utilizzati
- presenza di persone
- diritti
- livello di rischio.
- funzioni chiamate ad approvare.

L'IA può suggerire controlli. Non certifica che siano stati eseguiti né che siano sufficienti rispetto alla normativa o alle procedure interne.

## Tagging, versioning e archiviazione

I sistemi di IA possono aiutare a classificare asset, applicare tag, riconoscere contenuti duplicati, produrre descrizioni e facilitare la ricerca.

Una tassonomia può includere:

progetto, campagna, pubblico, tema, formato, canale, lingua, territorio, diritti, data di scadenza, stato e versione.

Le etichette automatiche richiedono controllo quando determinano l'uso di un contenuto. Una classificazione errata può far superare i limiti di una licenza. Anche il confronto automatico fra file aiuta a trovare differenze, ma la versione ufficiale dipende da un'approvazione: il file più recente non è necessariamente quello autorizzato.

**Più recente** e **approvato** sono due proprietà differenti.

## IA e piano editoriale operativo

### Organizzare il calendario e la capacità produttiva

L'IA può trasformare una content strategy in una prima bozza di piano editoriale operativo, collegando:

obiettivo, pubblico, fase della journey, tema, messaggio, formato, canale, call to action, owner, scadenza, stato e kPI.

Può anche segnalare:

eccessiva concentrazione di contenuti, periodi scoperti, ripetizione di temi, squilibrio fra pubblici, assenza di formati, carichi irrealistici, contenuti privi di una call to action e dipendenza da un unico produttore o approvatore.

La capacità produttiva deve però essere fornita o verificata dal gruppo. Se una persona può completare due video al mese, il sistema non dovrebbe proporne otto soltanto per rendere il calendario più ricco. L'IA può aiutare a redistribuire il lavoro, suggerire riusi e confrontare scenari. La priorità deve essere stabilita rispetto agli obiettivi e alle risorse reali.

## IA, rischi e gestione delle modifiche

### Preparare un registro dei rischi

A partire da materiali e vincoli, l'IA può aiutare a costruire una prima versione del registro dei rischi:

| Rischio | Probabilità | Impatto | Segnale | Responsabile | Risposta |
|---|---|---|---|---|---|
| Ritardo del fornitore | Da valutare | Alto | Mancata consegna intermedia | Project manager | Alternativa o revisione del perimetro |
| Mancata liberatoria | Da valutare | Alto | Documento non ricevuto | Producer | Non utilizzare il materiale |
| Sovraccarico approvativo | Medio | Medio | Feedback oltre la scadenza | Accountable | Ridurre livelli e fissare tempi |

Probabilità e impatto non devono essere assegnati arbitrariamente. Il sistema può proporre una scala, ma i valori devono essere validati dal team.

L'IA può inoltre suggerire possibili risposte:

Evitare, ridurre, trasferire e accettare.

La scelta dipende da costi, autorità, tolleranza al rischio e condizioni contrattuali.

### Riconoscere lo scope creep

Confrontando brief, piano e nuove richieste, l'IA può segnalare che un'attività non apparteneva al perimetro approvato.

Può produrre una scheda di modifica che mostri:

richiesta, valore atteso, attività aggiuntive, tempo, costo, conseguenze, rischi e decisione necessaria.

Non deve però rifiutare o approvare autonomamente la modifica. Può rendere visibile che dire sì richiede una revisione di perimetro, risorse o priorità.

**Esempio**

Richiesta: aggiungere cinque video verticali alla campagna.

L'output dovrebbe evidenziare:

sceneggiature o adattamenti, montaggio, grafiche, sottotitoli, approvazioni, diritti musicali, tempi, distribuzione, costo e attività che potrebbero essere sostituite.

In questo modo una richiesta apparentemente semplice viene valutata attraverso il lavoro reale che comporta.

## IA, chiusura e memoria organizzativa

### Preparare la chiusura del progetto

L'IA può aiutare a verificare se il dossier di chiusura comprende:

deliverable accettati, versioni definitive, file sorgenti, contratti, pagamenti, licenze, liberatorie, consuntivo, report, dati, responsabilità residue e lesson learned.

Può confrontare il piano iniziale con ciò che è stato effettivamente realizzato e preparare una prima sintesi degli scostamenti.

L'archivio non deve però contenere indiscriminatamente tutti i materiali prodotti. Occorre rispettare:

riservatezza, minimizzazione dei dati, autorizzazioni, tempi di conservazione, diritti e politiche dell'organizzazione.

Prompt e output possono essere conservati quando servono a documentare un processo, ma devono essere trattati come documenti di progetto. Possono contenere dati, ipotesi o informazioni non destinate alla diffusione.

## Trasformare il debrief in lesson learned

L’IA può raggruppare feedback e osservazioni, individuando temi ricorrenti. Può trasformare commenti generici in ipotesi operative da discutere.

Da:

La comunicazione con gli speaker non ha funzionato bene.

A:

Nella prossima edizione nominare un unico referente, consegnare lo speaker kit almeno quindici giorni prima e fissare una scadenza unica per materiali e conferme.

La trasformazione deve essere approvata dal gruppo. Il sistema potrebbe semplificare eccessivamente problemi che derivano da cause organizzative più complesse.

Le lesson learned sono utili quando indicano:

- che cosa è successo
- perché è successo
- quale decisione modificare
- chi deve prenderla
- in quale momento.
- come verificarne l’applicazione.

## Governance dell’automazione

## Prima chiarire il processo, poi automatizzarlo

L’IA e gli strumenti di automazione possono occuparsi di attività ripetitive:

notifiche, trasferimento di dati, assegnazione di tag, creazione di cartelle, aggiornamento di stati, generazione di versioni, preparazione di report e distribuzione di reminder.

Prima dell’automazione devono però essere stabiliti:

evento che attiva il processo, dati utilizzati, responsabile, condizioni, eccezioni, approvazioni, log, possibilità di annullamento e gestione degli errori.

Un processo non deve essere automatizzato soltanto perché tecnicamente possibile.

### Gate umani

Un **gate** è un punto nel quale il processo si ferma in attesa di una verifica o di un’approvazione.

Gate umani possono essere necessari prima di:

pubblicare, inviare comunicazioni esterne, modificare il budget, condividere dati, approvare un fornitore, utilizzare immagini o testimonianze, assumere impegni, eliminare o archiviare documenti e modificare il perimetro.

L'intensità del controllo deve essere proporzionata al rischio. Un promemoria interno può essere automatizzato più facilmente di una pubblicazione pubblica o di una comunicazione contenente dati personali.

## Prompt Lab 07 · Costruire un workflow operativo

Agisci come content operations manager. Utilizza esclusivamente le informazioni fornite e non inventare persone, responsabilità, durate, costi o approvazioni.

Contesto e obiettivi: [descrizione]. Deliverable e attività note: [elenco]. Team e ruoli reali: [elenco]. Scadenze e milestone: [elenco]. Vincoli economici, tecnici, legali e organizzativi: [vincoli]. Procedure di approvazione e criteri di qualità: [informazioni].

Trasforma i materiali in un workflow operativo. Per ogni passaggio indica: attività; input; output o deliverable; Responsible; Accountable; persone da consultare o informare; dipendenze; scadenza; criterio di accettazione; rischio; gate di approvazione; luogo di archiviazione.

Quando manca un'informazione, scrivi 'dato da reperire'. Separa dati confermati, ipotesi e decisioni umane. Concludi evidenziando attività prive di owner, responsabilità sovrapposte, dipendenze critiche, approvazioni mancanti, colli di bottiglia e passaggi ripetitivi che potranno essere automatizzati soltanto dopo l'approvazione della governance.

## Perché il prompt è costruito in questo modo

Il prompt limita il lavoro alle informazioni fornite e distingue chi esegue da chi approva. Input, consegne e dipendenze chiariscono l'ordine delle attività. Le approvazioni mostrano quando il processo deve fermarsi prima di pubblicare, spendere o assumere impegni. Il sistema deve segnalare persone, costi e durate mancanti, senza inventarli. La verifica conclusiva cerca attività senza responsabile, sovrapposizioni e automazioni premature.

## Controllo professionale

Prima di utilizzare un output generato nella fase di Gestione, il gruppo deve verificare almeno sette aree.

### Perimetro e piano

le attività derivano dai deliverable?, sono state introdotte attività non richieste?, manca qualche passaggio essenziale? e i criteri di accettazione sono osservabili?.

### Responsabilità

i ruoli esistono realmente?, le persone possiedono competenze e autorità?, esiste un solo Accountable per deliverable? e sono definiti escalation e tempi di risposta?.

### Tempi

le durate derivano da dati o conferme?, le dipendenze sono corrette?, revisioni e approvazioni sono incluse? e il percorso critico è stato validato?.

### Costi

le cifre provengono da fonti aggiornate?, preventivo, budget, impegno e consuntivo sono distinti?, il lavoro interno è considerato? e gli scenari dichiarano ipotesi e limiti?.

### Qualità e diritti

sono previsti fact-check, brand check e accessibilità?, licenze, liberatorie e privacy sono verificati?, è chiaro chi autorizza la pubblicazione? e esiste una versione ufficiale?.

### Dati e sicurezza

il sistema riceve soltanto i dati necessari?, i materiali riservati sono protetti?, log e output rispettano i tempi di conservazione? e gli accessi sono coerenti con ruoli e responsabilità?.

### Automazione

il processo è stato chiarito prima di automatizzarlo?, esistono gate umani proporzionati al rischio?, è possibile interrompere o correggere il flusso? e sono documentati errori, eccezioni e modifiche?.

## Simulazione · Dal piano automatico al workflow governato

### Scenario

Un gruppo deve realizzare una campagna per promuovere un programma universitario. I deliverable comprendono:

landing page, video manifesto, tre testimonianze, piano social, newsletter, webinar, campagna Paid e report finale.

Un sistema di IA ha già prodotto un piano completo. Il documento appare ordinato, ma presenta alcune criticità:

assegna il controllo legale al social media manager, considera approvati i testimonial, stabilisce durate senza consultare produttori e fornitori, prevede la pubblicazione automatica dei contenuti, non inserisce revisioni e accessibilità, utilizza lo stato “in corso” per quasi tutte le attività, non distingue file recenti e file approvati, non considera il costo interno, prevede di conservare indefinitamente registrazioni e trascrizioni e modifica il piano editoriale quando rileva un ritardo, senza richiedere approvazione.

## Compito professionale

Il gruppo deve trasformare la proposta in un workflow governato. Per ogni elemento indica:

| Elemento | Problema | Verifica necessaria | Responsabile | Gate |
|---|---|---|---|---|
| Controllo legale | Ruolo inventato o inadeguato | Identificare il referente competente | Project manager | Approvazione legale |
| Testimonial | Disponibilità presunta | Conferme e liberatorie | Producer | Nessuna pubblicazione prima della verifica |
| Durate | Stime prive di fonte | Confronto con team e fornitori | Project manager | Cronoprogramma approvato |
| Pubblicazione | Automazione senza controllo | Definire owner e approvatore | Responsabile editoriale | Approvazione umana |
| Accessibilità | Passaggio assente | Definire standard e verifiche | Referente competente | Controllo prima della pubblicazione |
| Versioni | Stato ambiguo | Convenzione e archivio ufficiale | Content operations | Solo asset approvati |
| Costi interni | Elementi esclusi | Stimare ore e risorse | Amministrazione | Budget aggiornato |
| Conservazione | Durata indefinita | Policy e finalità | Privacy officer | Regole di cancellazione |
| Modifica del piano | Decisione automatica | Valutare conseguenze | Accountable | Change approval |

## Debrief

Nel confronto finale si osservano:

- capacità di distinguere proposta e autorizzazione
- correttezza delle responsabilità
- qualità dei criteri di accettazione

- riconoscimento delle dipendenze
- realismo delle durate
- presenza dei controlli
- protezione dei dati
- chiarezza del versionamento
- proporzionalità dei gate.
- tracciabilità delle modifiche.

Il gruppo non viene valutato in base alla quantità delle automazioni introdotte. Viene valutato sulla capacità di costruire un processo comprensibile, verificabile e sicuro.

## Output atteso e regola di lavoro

**Verifica, riformula, confronta. Conserva le fonti, documenta le modifiche e automatizza soltanto ciò che è stato prima chiarito, autorizzato e reso controllabile.**

## Conclusione

Nella fase di Gestione, l'IA può diventare un valido supporto per organizzare materiali, costruire prime bozze di workflow, confrontare documenti, simulare scenari e mantenere più leggibile il progetto. Il suo valore non consiste nell'eliminare il coordinamento umano. Consiste nel liberare tempo dalle operazioni ripetitive e nel rendere più visibili dipendenze, lacune e conflitti.

**Un progetto non è governato perché possiede un workflow generato automaticamente. È governato quando persone riconoscibili possono comprenderlo, verificarlo, modificarlo e assumersi la responsabilità delle sue decisioni.**

# 8. RISULTATI



## Misurare per comprendere, decidere e imparare

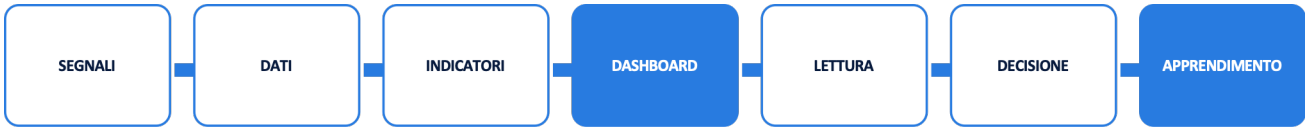
La valutazione viene preparata all'inizio del piano. Obiettivi, indicatori e fonti devono essere definiti prima della campagna, così i risultati potranno essere confrontati con criteri concordati.

Misurare non significa quindi aggiungere qualche grafico alla relazione finale. Significa progettare un sistema di osservazione capace di rispondere a domande precise:

- sono stati raggiunti i pubblici previsti?
- il messaggio è stato visto, compreso e ricordato?
- la comunicazione ha modificato atteggiamenti, intenzioni o comportamenti?
- quali contenuti, canali e touchpoint hanno contribuito maggiormente?
- i risultati ottenuti giustificano le risorse impiegate?
- che cosa conviene mantenere, correggere o abbandonare?

Un numero elevato non dimostra da solo il successo. Le visualizzazioni potrebbero riguardare persone poco pertinenti e molte presenze potrebbero non produrre relazioni durature. Il dato va interpretato rispetto all'obiettivo.

La valutazione procede attraverso un percorso logico:




Visite, commenti, richieste e partecipazioni sono segnali osservabili. La raccolta li trasforma in dati e gli indicatori ne selezionano gli aspetti pertinenti. Dashboard e report aiutano a interpretarli e a decidere che cosa modificare. Le conclusioni utili vengono conservate per i progetti successivi.

La misurazione è utile quando sostiene una scelta. Un indicatore dovrebbe aiutare a riconoscere se proseguire, approfondire o correggere un'attività.

## 8.1 Monitoraggio, valutazione e indicatori




### Monitoraggio e valutazione non sono sinonimi

Il **monitoraggio** consiste nell'osservare regolarmente ciò che accade mentre il progetto è in corso. Permette di verificare se le attività procedono come previsto e di individuare tempestivamente anomalie, ritardi o risultati inattesi.




La **valutazione** formula invece un giudizio più ampio. Confronta i risultati con gli obiettivi, considera la qualità del processo, interpreta gli scostamenti e cerca di comprendere che cosa abbia funzionato, per chi e in quali condizioni.




Se una campagna raggiunge meno persone del previsto, la valutazione cerca le ragioni. La verifica può riguardare budget, canale, definizione del pubblico, attenzione al messaggio o affidabilità del tracciamento.

Il monitoraggio produce quindi segnali utili durante l'esecuzione; la valutazione attribuisce significato a quei segnali e li collega alle decisioni.

**Che cos'è un indicatore**




Un indicatore è una misura scelta per rappresentare un fenomeno rilevante. Non coincide necessariamente con l'intero fenomeno, ma ne rende osservabile un aspetto.

Il numero di visualizzazioni, per esempio, è un possibile indicatore della diffusione di un contenuto, ma non dimostra che il pubblico lo abbia seguito con attenzione. Il tasso di completamento può offrire un'indicazione più precisa sulla fruizione, mentre un questionario o un'intervista possono aiutare a capire se il messaggio sia stato compreso.

Per essere utile, un indicatore dovrebbe essere:

- collegato a un obiettivo
- definito in modo non ambiguo
- ricavabile da una fonte attendibile
- osservabile con una frequenza adeguata
- interpretabile nel contesto.
- utilizzabile per sostenere una decisione.

La pertinenza dell'indicatore dipende dalla domanda. Gli iscritti aiutano a valutare la promozione di un evento; per comprenderne accessibilità e qualità servono anche altri riscontri.

### Indicatori quantitativi e qualitativi

Gli indicatori quantitativi descrivono fenomeni attraverso valori numerici: copertura, frequenza, impression, visualizzazioni, tempo di fruizione, conversioni, costo per risultato, tasso di presenza o numero di richieste ricevute.

Gli indicatori qualitativi aiutano invece a comprenderne il significato. Interviste, osservazioni, commenti, recensioni, testimonianze e focus group possono mostrare come il pubblico abbia interpretato un'esperienza o un messaggio.

Un calo del completamento di un video mostra dove si interrompe la visione, ma non ne spiega il motivo. Interviste, commenti e test possono chiarire se dipenda da durata, linguaggio o distanza dalla promessa iniziale. Dati quantitativi e qualitativi rispondono così a domande complementari.

La valutazione più affidabile nasce spesso dalla **triangolazione**, cioè dal confronto fra dati provenienti da fonti e metodi differenti.

### Indicatori anticipatori e indicatori finali

È utile distinguere fra indicatori che offrono segnali precoci e indicatori che descrivono un risultato già consolidato.

Gli **indicatori anticipatori**, o *leading indicators*, aiutano a prevedere l'andamento del progetto. Possono essere, per esempio, il tasso di apertura di una newsletter, le visite alla pagina di iscrizione, le richieste di informazioni o il completamento di un video.

Gli **indicatori finali**, o *lagging indicators*, descrivono un risultato osservabile dopo che il processo si è sviluppato: iscrizioni effettive, vendite, rinnovi, candidature concluse o variazioni reputazionali misurate nel tempo.

Un indicatore anticipatore consente di intervenire quando il progetto è ancora modificabile, pur senza garantire il risultato finale.

### Baseline, target e soglie

Un valore isolato è spesso difficile da interpretare. Per questo gli indicatori dovrebbero essere letti rispetto a tre riferimenti:

- la **baseline**, cioè il valore iniziale o storico;
- il **target**, cioè il risultato che si intende raggiungere;
- la **soglia di attenzione**, cioè il valore che richiede un controllo o un intervento.

Il valore di 500 iscrizioni va confrontato con risultati precedenti, obiettivo e risorse utilizzate. Occorre inoltre sapere se gli iscritti appartengono al pubblico previsto.

Le soglie evitano inoltre reazioni impulsive. Una variazione giornaliera può essere semplice rumore statistico; uno scostamento persistente, superiore a una soglia prestabilita, può invece richiedere un'azione.

**La teoria del cambiamento**

La **teoria del cambiamento** rappresenta il modo in cui le attività dovrebbero contribuire ai risultati desiderati. Collega generalmente:




Le risorse sono ciò che il progetto utilizza: budget, persone, competenze, strumenti e tempo. Le attività sono le azioni realizzate. Gli output sono i prodotti immediati del lavoro, come video, eventi, articoli o campagne. Gli outcome sono i cambiamenti che si manifestano nei pubblici: maggiore conoscenza, comprensione, fiducia, partecipazione o comportamento. L'impatto riguarda conseguenze più ampie e durature.

La teoria del cambiamento non dimostra automaticamente che la comunicazione abbia causato il risultato. Serve a rendere esplicite le ipotesi che collegano un passaggio all'altro.

Immaginiamo una campagna universitaria che promuova un servizio di tutorato:

- vengono impiegati budget, personale e competenze
- si realizzano video, incontri e contenuti informativi
- gli studenti vengono raggiunti
- comprendono meglio il servizio
- aumentano le richieste di tutorato.
- nel tempo può migliorare la loro capacità di affrontare le difficoltà.

Ogni passaggio contiene un'ipotesi da verificare. Se i contenuti vengono visualizzati ma il servizio non viene compreso, il problema può riguardare il messaggio. Se il servizio viene compreso ma non utilizzato, possono esistere barriere organizzative, mancanza di fiducia, timore dello stigma oppure procedure troppo complesse.

La teoria del cambiamento aiuta quindi a evitare un errore frequente: confondere ciò che l'organizzazione ha prodotto con il cambiamento ottenuto.

## 8.2 La dashboard come strumento decisionale

Una dashboard è una rappresentazione sintetica dei dati rilevanti per il controllo di un progetto. Il termine viene spesso tradotto con "cruscotto", proprio perché richiama uno strumento che rende immediatamente visibili le informazioni necessarie per guidare.




La dashboard seleziona le informazioni necessarie a un utilizzatore per capire la situazione e decidere. La selezione risponde a cinque domande:

1. quale obiettivo stiamo osservando?
2. quali indicatori lo rappresentano?
3. rispetto a quale baseline o target li confrontiamo?
4. quali variazioni richiedono attenzione?
5. quale decisione può essere presa?

Il responsabile della campagna può aver bisogno di copertura, conversioni, costi e criticità. L'analista richiede segmenti e andamenti più dettagliati; la direzione, una sintesi di risultati e risorse. Contenuto e frequenza della dashboard dipendono quindi dal ruolo di chi la usa.

**Come scegliere ciò che deve apparire**

Per ciascun indicatore è utile specificare:

- definizione e formula
- fonte e periodo di rilevazione
- frequenza di aggiornamento
- baseline e target
- soglia di attenzione
- responsabile del controllo.
- principali limiti interpretativi.

I colori devono conservare un significato stabile. Se il rosso indica uno scostamento critico, non dovrebbe essere impiegato altrove come semplice elemento decorativo. Anche i grafici devono

essere scelti in funzione della domanda: una serie temporale mostra un andamento; un confronto fra segmenti rende visibili differenze; un indicatore sintetico segnala la distanza dal target.

«Diecimila visite» diventa un dato interpretabile se viene confrontato con il valore precedente, il risultato atteso e le azioni compiute dopo la visita.

**Dashboard operative e valutative**

La dashboard operativa sostiene interventi frequenti su investimenti, contenuti o anomalie. Quella valutativa osserva cambiamenti che maturano nel tempo, come fiducia e continuità della relazione. Le due letture richiedono ritmi diversi: un'oscillazione giornaliera delle visualizzazioni non descrive l'andamento della reputazione.

## 8.3 Interpretazione, correlazione e causalità

Raccogliere dati non equivale a comprenderli. L'interpretazione è il processo attraverso il quale si cerca di spiegare che cosa mostrino i dati, perché possa essere accaduto e quali decisioni risultino giustificate.

In questa fase è essenziale distinguere fra **evidenza**, **inferenza** e **raccomandazione**.




- L'evidenza descrive ciò che è stato osservato: "il tasso di completamento è diminuito dal 60% al 42%".
- L'inferenza propone una possibile spiegazione: "l'introduzione potrebbe essere troppo lunga".
- La raccomandazione indica una decisione: "nel prossimo test riduciamo l'introduzione mantenendo invariati gli altri elementi".

La seconda e la terza affermazione non derivano automaticamente dalla prima. Devono essere sostenute da confronti, conoscenza del contesto e ulteriori verifiche.

**Correlazione e causalità**

Si parla di **correlazione** quando due fenomeni variano insieme. Si parla di **causalità** quando esistono ragioni ed evidenze sufficienti per sostenere che un fenomeno abbia contribuito a produrre l'altro.

L'aumento delle vendite durante una campagna mostra una coincidenza temporale, non dimostra da solo un rapporto di causa. Prezzo, distribuzione, stagionalità e azioni dei concorrenti potrebbero aver contribuito al risultato, insieme ad altri fattori.

La prudenza interpretativa non indebolisce il report. Al contrario, rende più credibili le conclusioni.

**Attribuzione e contributo**

L'attribuzione cerca di assegnare un risultato a specifiche attività o touchpoint. Nel digitale vengono utilizzati diversi modelli per attribuire una conversione al primo contatto, all'ultimo contatto oppure a più passaggi del percorso.

Ogni modello produce però una lettura parziale. Una persona può conoscere un'organizzazione attraverso un articolo, incontrarla a un evento, seguire alcuni contenuti social e iscriversi dopo aver ricevuto una newsletter. Assegnare tutto il risultato all'ultimo click rende invisibile il percorso precedente.

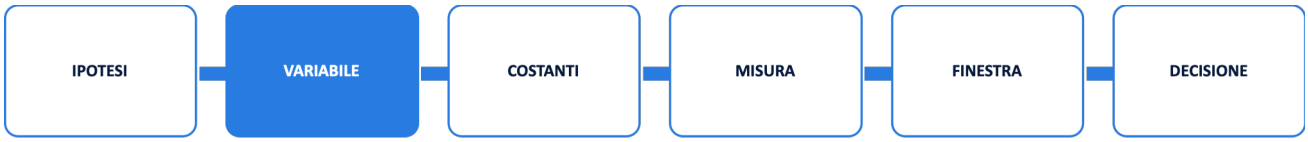
Per questo, soprattutto nella corporate communication, è spesso utile parlare di **contributo**. La comunicazione può contribuire a creare conoscenza, fiducia e disponibilità all'azione, insieme alla qualità del prodotto, al servizio, al prezzo, all'esperienza e alle condizioni esterne.

La capacità di interpretare può essere rafforzata attraverso confronti pre/post, serie storiche, gruppi di controllo quando possibili, test, analisi qualitative, verifica degli eventi esterni e triangolazione fra fonti.

Anche quando non è possibile realizzare un vero esperimento, il report dovrebbe dichiarare le spiegazioni alternative, il grado di confidenza e i limiti della conclusione.

## 8.4 Ottimizzazione: modificare senza perdere la strategia

Ottimizzare significa modificare elementi controllabili del progetto sulla base di evidenze, cercando di migliorarne i risultati senza perdere coerenza con obiettivi, identità e strategia.




Non ogni cambiamento è un'ottimizzazione. Modificare continuamente titoli, target, formati e investimenti senza una domanda precisa produce instabilità e rende impossibile capire che cosa abbia funzionato.

Ogni test dovrebbe chiarire:

- quale ipotesi viene verificata
- quale variabile viene modificata
- quali elementi rimangono costanti
- quale indicatore verrà osservato
- per quanto tempo
- su quale campione.
- quale differenza giustificherà una decisione.

In un test sulla newsletter, per esempio, si possono confrontare due oggetti mantenendo uguali mittente, contenuto, pubblico e orario. Se vengono modificati contemporaneamente oggetto, grafica e destinatari, non sarà possibile attribuire la differenza a un singolo elemento.

**Ottimizzazione tattica e revisione strategica**

Un problema tattico riguarda l'esecuzione: una CTA poco visibile, un titolo debole, un formato non adatto al canale, una pagina lenta o una frequenza insufficiente. Può essere affrontato con una modifica circoscritta.

Un problema strategico riguarda il valore riconosciuto dal pubblico, la credibilità della promessa o la pertinenza dell'offerta. Una piccola modifica grafica non basta a risolverlo. Anche un titolo che aumenta i clic può peggiorare fiducia e coerenza: il miglioramento del singolo indicatore va confrontato con quello del progetto.

## 8.5 Valutazione finale e apprendimento organizzativo

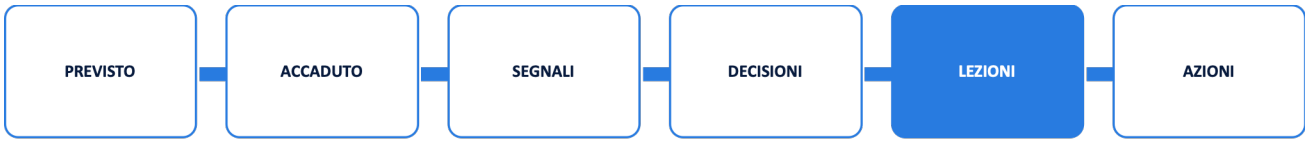
La valutazione finale confronta obiettivi e risultati, spiega gli scostamenti e indica che cosa mantenere o modificare nel lavoro successivo.

Una valutazione completa dovrebbe indicare:

- che cosa è stato realizzato
- quali risultati sono stati ottenuti
- quali obiettivi sono stati raggiunti, superati o mancati
- quali pubblici hanno risposto meglio
- quali condizioni hanno favorito o ostacolato il progetto
- quali costi e risorse sono stati necessari
- quali limiti presenta la misurazione.
- quali decisioni vengono proposte per il futuro.

Non è sufficiente presentare soltanto i successi. Anche un'ipotesi smentita produce apprendimento, se il processo permette di capire perché non abbia funzionato.

**La retrospettiva**




La retrospettiva è un momento strutturato nel quale il gruppo ricostruisce il progetto. Può essere guidata da alcune domande:

- che cosa avevamo previsto?
- che cosa è realmente accaduto?
- quali segnali sono stati riconosciuti in tempo?

- quali problemi sono stati compresi troppo tardi?
- quali decisioni si sono rivelate efficaci?
- quali assunzioni sono state confermate o smentite?
- che cosa manterremo nel prossimo progetto?
- che cosa cambieremo?

La retrospettiva esamina come migliorare il lavoro, senza cercare un colpevole. Le osservazioni devono condurre a interventi concreti, come aggiornare una procedura, introdurre un controllo o rivedere un indicatore.

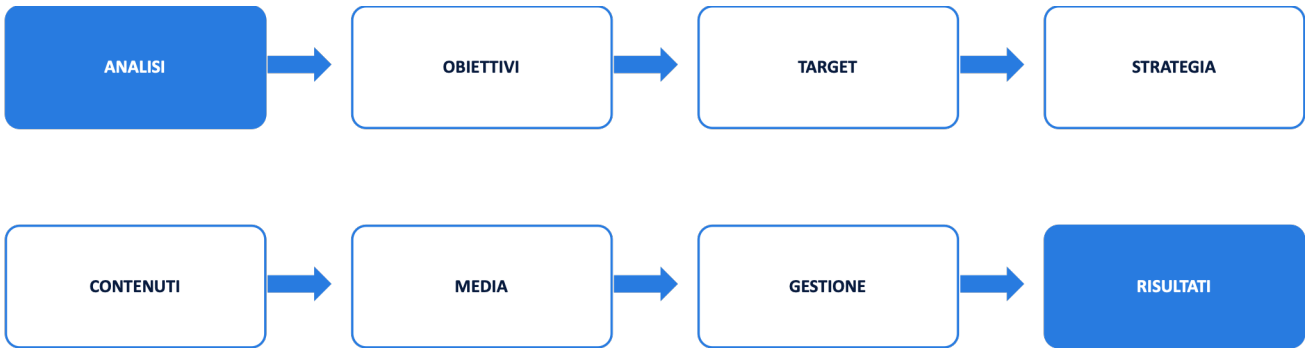
**Dall'apprendimento individuale alla memoria organizzativa**

L'apprendimento diventa organizzativo quando può essere riutilizzato da altre persone. Fonti, materiali approvati e decisioni vanno conservati in modo accessibile, selezionando ciò che sarà utile. La sintesi distingue pratiche da ripetere, risultati legati a condizioni particolari e ipotesi da verificare ancora.

## 8.6 Dalla misurazione al nuovo ciclo strategico

I risultati riportano il piano al suo punto di partenza. Le evidenze raccolte possono modificare la conoscenza del contesto, la definizione degli obiettivi, la comprensione dei pubblici, la strategia, i contenuti, la scelta dei media e il sistema di gestione.

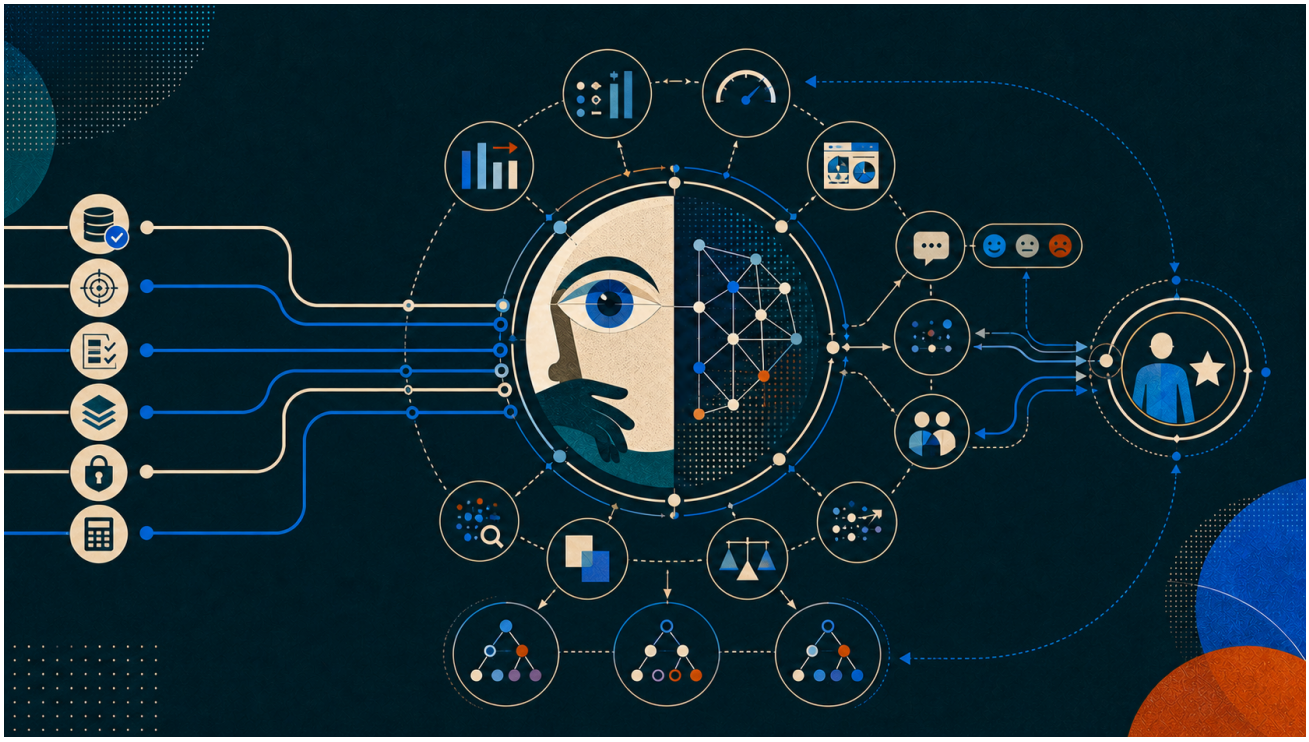
Per questa ragione le otto fasi del piano di comunicazione non formano una linea che termina con il report, ma un ciclo di apprendimento:




**Analisi → Obiettivi → Target → Strategia → Contenuti → Media → Gestione → Risultati → nuova Analisi**

La misurazione permette di rivedere contenuti e ipotesi alla luce di ciò che è accaduto. Il suo valore consiste nella possibilità di prendere decisioni più fondate, anche quando i risultati smentiscono le aspettative iniziali.

# AI Toolkit 08 · Risultati



**L’IA come supporto all’analisi e all’apprendimento**

Nella fase Risultati, l’intelligenza artificiale può aiutare il gruppo a organizzare dati, sintetizzare feedback, individuare anomalie, confrontare segmenti e preparare prime bozze di report.

Il suo contributo è utile soprattutto quando il progetto genera grandi quantità di informazioni:

Dati delle piattaforme, analytics del sito, risultati delle campagne, iscrizioni e conversioni, survey, recensioni, commenti, trascrizioni, richieste al servizio clienti, rassegna stampa, dati relativi a eventi, feedback degli stakeholder e osservazioni del team.

La capacità di elaborare rapidamente questi materiali non coincide però con la capacità di interpretarli correttamente. Un sistema può produrre una narrazione coerente anche quando i dati sono incompleti, le definizioni non coincidono o le relazioni osservate non dimostrano un rapporto di causa ed effetto.

Per questa ragione l’IA deve essere utilizzata come assistente di esplorazione e confronto, non come autorità che stabilisce autonomamente che cosa abbia funzionato.

Il principio fondamentale può essere formulato così:

**L’IA può aiutare a trovare segnali e formulare ipotesi. Il professionista deve verificare dati, interpretazioni e conseguenze decisionali.**

## Prima dell’analisi: definire la domanda

Un’analisi non dovrebbe iniziare chiedendo genericamente all’IA di “trovare insight”. Deve partire da una domanda collegata agli obiettivi.

Esempi di domande più precise sono:

la campagna ha raggiunto il pubblico prioritario?, le persone hanno compreso il messaggio?, quali touchpoint hanno accompagnato l’iscrizione?, in quale fase è aumentato l’abbandono?, i partecipanti hanno modificato conoscenze o intenzioni?, quali contenuti hanno generato attenzione qualificata?, quali segmenti hanno risposto in modo differente?, gli effetti osservati sono coerenti con gli obiettivi iniziali? e quali decisioni dovrebbero essere riviste?.

Questa impostazione evita che il sistema produca una sintesi generale priva di funzione. L’analisi deve consentire di apprendere e assumere una decisione.

Prima di utilizzare l’IA occorre quindi fornire:

obiettivi, kPI e relative definizioni, periodo di osservazione, fonti, eventuale baseline, segmenti, attività realizzate, modifiche intervenute durante il progetto, limiti conosciuti, formato dell’output e decisione che l’analisi dovrebbe sostenere.

Senza questo perimetro, il sistema può attribuire lo stesso peso a metriche molto diverse o concentrarsi sui dati più visibili invece che su quelli più rilevanti.

## Qualità e preparazione dei dati

## Un’analisi non può correggere dati inaffidabili

Prima di interpretare i risultati occorre verificare la qualità del dato. L’IA può aiutare a individuare problemi, ma non può ricostruire automaticamente ciò che non è stato raccolto.

Il controllo riguarda almeno sei dimensioni.

### Completezza

Sono presenti tutte le informazioni necessarie? Mancano periodi, segmenti, canali o variabili?

Un dataset può registrare i click ma non le conversioni, oppure raccogliere feedback soltanto da chi ha completato l’esperienza. In questi casi la lettura è parziale.

### Accuratezza

I valori rappresentano correttamente ciò che è accaduto? Sono presenti errori di registrazione, duplicazioni, problemi di tracciamento o importazioni scorrette?

### Coerenza

Le stesse metriche vengono definite nello stesso modo nelle diverse fonti? Una “visualizzazione” può avere significati differenti su piattaforme diverse. Sommare valori non omogenei genera risultati privi di significato.

### Attualità

I dati si riferiscono al periodo corretto? Sono stati aggiornati? Eventuali confronti utilizzano finestre temporali equivalenti?

### Rappresentatività

Le persone osservate rappresentano il pubblico sul quale si vuole formulare la conclusione? Una survey compilata spontaneamente può raccogliere soprattutto opinioni molto positive o molto negative.

### Tracciabilità

È possibile risalire alla fonte, alla data, alla definizione e alle trasformazioni applicate?

Se il sistema riceve una tabella già aggregata senza informazioni metodologiche, può descriverla ma non verificarne l’origine.

### Regola

**L’IA può segnalare una lacuna; non può trasformare una lacuna in evidenza.**

## Preparare un dizionario dei dati

Prima dell’analisi è utile costruire un **dizionario dei dati**, cioè un documento che definisce le variabili.

Per ogni campo può indicare:

nome, significato, unità, fonte, periodo, formula, valori ammessi, dati mancanti, eventuali trasformazioni e limitazioni.

Esempio:

| Campo | Definizione | Fonte | Limite |
|---|---|---|---|
| Reach | Persone uniche esposte almeno una volta | Piattaforma pubblicitaria | Non misura attenzione |
| Impression | Numero complessivo delle esposizioni | Piattaforma pubblicitaria | Comprende esposizioni ripetute |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Engagement rate | Interazioni ÷ base definita | Analytics social | La formula può cambiare |
| Iscrizioni | Moduli validamente completati | Sistema di registrazione | Non equivale a partecipazione |
| Presenze | Partecipanti effettivamente registrati | Check-in | Può escludere accessi non rilevati |

Il dizionario impedisce al sistema di trattare i nomi delle colonne come se il loro significato fosse ovvio e universale.

## Obiettivi, KPI e risultati

### Confrontare ciò che è accaduto con ciò che volevamo ottenere

L'IA può costruire una matrice che colleghi:

**obiettivo → KPI → valore atteso → valore osservato → scostamento → interpretazione → decisione**

Questa struttura aiuta a evitare report costituiti da numeri isolati.

Un valore elevato non è necessariamente positivo e un valore basso non è necessariamente negativo. Occorre leggerlo rispetto a:

obiettivo, baseline, target, periodo, costo, pubblico, qualità e conseguenze.

Un video con molte visualizzazioni può avere generato una forte esposizione, ma una scarsa comprensione. Una newsletter con un pubblico limitato può aver prodotto poche conversioni in termini assoluti, ma una risposta molto qualificata. Una campagna può aver superato il target di click e contemporaneamente peggiorato la qualità delle visite.

L'IA può calcolare differenze e ordinare risultati. La valutazione richiede però criteri definiti dal progetto.

### Distinguere output, outcome e impatto

Nel report è essenziale distinguere livelli differenti.

Gli **input** sono le risorse impiegate: budget, persone, tempo, strumenti.

Gli **output** sono ciò che il progetto ha prodotto: contenuti, pubblicazioni, eventi, contatti, impression.

Gli **outcome** sono i cambiamenti osservati nei pubblici: conoscenza, atteggiamento, comportamento, relazione.

L’**impatto** riguarda effetti più ampi e duraturi.

L’IA può aiutare a classificare indicatori e segnalare quando un report presenta un output come se dimostrasse un outcome.

Esempio:

Abbiamo pubblicato 40 contenuti e ottenuto 500.000 impression.

Questa frase descrive attività ed esposizione. Non dimostra che sia aumentata la fiducia, che il messaggio sia stato compreso o che sia cambiato un comportamento.

Una formulazione più corretta è:

La campagna ha prodotto 40 contenuti e 500.000 impression. Per verificare un eventuale cambiamento nella conoscenza o nell’atteggiamento servono indicatori ulteriori.

Questa distinzione impedisce di attribuire al progetto risultati che i dati non dimostrano.

## Sintetizzare feedback qualitativi

## Dalle risposte aperte ai temi ricorrenti

L’IA è particolarmente utile nell’organizzazione di grandi quantità di testo:

Risposte aperte, recensioni, trascrizioni, email, commenti, note, interviste e conversazioni.

Può proporre una prima codifica tematica, raggruppare contenuti simili, estrarre domande ricorrenti e segnalare posizioni minoritarie.

Il processo può essere articolato così:

definire la domanda, selezionare i materiali, rimuovere dati non necessari, stabilire categorie iniziali, chiedere una prima classificazione, verificare campioni, correggere categorie, riclassificare e interpretare i risultati.

Le categorie proposte dal sistema non devono essere considerate naturali o definitive. Dipendono dal prompt, dai materiali e dal modello.

Un’analisi qualitativa professionale deve inoltre evitare che i commenti più lunghi o ricorrenti cancellino posizioni meno frequenti ma importanti.

**Caso**

Cento partecipanti rispondono a una survey. Settanta giudicano positivamente l’evento, venti segnalano difficoltà logistiche e dieci indicano barriere di accessibilità.

Una sintesi automatica potrebbe concludere che l'esperienza è stata "complessivamente molto positiva". Questa frase non è falsa, ma rischia di ridurre la rilevanza delle barriere di accessibilità. Una criticità non diventa trascurabile soltanto perché riguarda un gruppo numericamente minore.

**Controllo**

Il professionista deve verificare:

frequenza, intensità, segmento interessato, rischio, relazione con gli obiettivi e possibilità di intervento.

## Sentiment analysis: utile ma limitata

L'analisi automatica del sentiment classifica testi come positivi, negativi o neutrali. Può essere utile per orientarsi in grandi volumi di conversazioni, ma presenta limiti importanti.

Può interpretare male:

Ironia, ambivalenza, linguaggio specialistico, espressioni culturali, negazioni, citazioni e commenti che contengono insieme apprezzamento e critica.

La frase:

Ottima idea, peccato che il servizio non funzioni mai.

contiene una formulazione positiva e una valutazione complessivamente critica.

Il sentiment non deve quindi essere utilizzato come unica misura della reputazione. Va combinato con temi, fonti, contesto, autorevolezza dei soggetti e conseguenze della conversazione.

## Anomalie e segmenti

## Individuare segnali che meritano un approfondimento

L'IA può aiutare a segnalare:

Variazioni improvvise, valori fuori scala, differenze fra segmenti, cali di performance, picchi di abbandono, incongruenze fra fonti, risultati inattesi e dati mancanti.

La segnalazione di un'anomalia non equivale alla spiegazione.

Un aumento improvviso delle visite può derivare da:

Campagna Paid, articolo di stampa, condivisione di un influencer, evento esterno, traffico automatizzato e errore di tracciamento.

Il sistema può proporre più interpretazioni, ma il gruppo deve cercare dati capaci di distinguerle.

**Procedura**

Per ogni anomalia occorre indicare:

che cosa è stato osservato, rispetto a quale baseline, in quale periodo, in quale segmento, quali spiegazioni sono possibili, quali dati possono verificarle e quale decisione dipende dalla risposta.

Questo metodo impedisce di trasformare un segnale interessante in una conclusione prematura.

## Segmentare senza produrre stereotipi

L'IA può confrontare risultati fra gruppi, territori, canali, fasi della journey o tipologie di pubblico. La segmentazione deve però derivare da criteri pertinenti e dati legittimamente utilizzabili.

Non ogni differenza osservata è significativa. Segmenti molto piccoli possono produrre percentuali instabili. Variabili personali e sensibili richiedono particolare cautela.

La lettura deve indicare:

numerosità, criterio di segmentazione, qualità del dato, differenza osservata, possibile spiegazione, limite e decisione consentita.

L'IA non dovrebbe completare profili o attribuire motivazioni psicologiche in assenza di evidenze.

## Correlazione, causalità e attribuzione

## Una relazione tra dati non dimostra automaticamente una causa

Uno dei rischi più frequenti consiste nel trasformare una correlazione in causalità.

Se vendite e investimento pubblicitario aumentano nello stesso periodo, non è ancora possibile concludere che l'aumento delle vendite sia stato causato esclusivamente dalla campagna. Potrebbero essere intervenuti:

Stagionalità, prezzo, distribuzione, attività commerciali, eventi esterni, cambiamenti del prodotto, campagne concorrenti e altre iniziative dell'organizzazione.

L'IA tende a produrre spiegazioni narrative perché il linguaggio causale rende il report più fluido. Il professionista deve controllare espressioni come:

Ha determinato, ha prodotto, ha generato, è responsabile di e grazie a.

Quando il disegno di analisi non consente una conclusione causale, è preferibile utilizzare:

È associato a, è avvenuto nello stesso periodo, potrebbe aver contribuito, rappresenta un'ipotesi da verificare e non può essere isolato dagli altri fattori.

**Regola**

**La forza della formulazione non deve superare la forza dell'evidenza.**

## Attribuzione e contributo

Nei percorsi di comunicazione, una persona può incontrare più touchpoint prima di agire. L'attribuzione cerca di assegnare il risultato ai diversi contatti.

I modelli possono attribuire maggiore valore:

Al primo touchpoint, all'ultimo, a tutti in modo uniforme, ai contatti più vicini alla conversione e a percorsi stimati attraverso modelli statistici.

Nessun modello restituisce automaticamente la "vera causa". Ogni modello incorpora una scelta.

L'IA può aiutare a confrontare risultati prodotti da diversi modelli, ma il report deve indicare quale criterio è stato utilizzato e quali comportamenti non sono tracciabili.

È spesso più prudente parlare di **contributo** dei canali invece di pretendere un'attribuzione perfetta.

## Generare spiegazioni alternative

## Contrastare la prima interpretazione plausibile

Un impiego particolarmente utile consiste nel chiedere all'IA di produrre interpretazioni alternative dello stesso risultato.

Se le iscrizioni aumentano, le ipotesi potrebbero essere:

La creatività ha reso più chiara la proposta, il pubblico raggiunto era più pertinente, la pagina di iscrizione è diventata più semplice, un partner ha generato traffico qualificato, il periodo era più favorevole e il tracciamento è cambiato.

Lo scopo è evitare che la prima interpretazione venga accettata soltanto perché coincide con le aspettative del gruppo, senza moltiplicare le spiegazioni all'infinito.

Per ciascuna ipotesi l'analisi dovrebbe indicare:

Evidenze favorevoli, evidenze contrarie, dati mancanti, test o confronto necessario e conseguenza decisionale.

Questo procedimento trasforma l'IA in uno *sparring partner* analitico.

# Reporting e data storytelling

## Dalla tabella alla narrazione verificabile

L’IA può preparare una prima bozza di report trasformando dati e note in testo discorsivo. Può:

ordinare risultati, confrontarli con gli obiettivi, preparare titoli, proporre sintesi, costruire tabelle, segnalare limiti, formulare domande e adattare il livello di dettaglio a pubblici differenti.

Il report deve però mantenere una separazione chiara fra:

evidenza, interpretazione e raccomandazione.

**Evidenza**

Il tasso di completamento è passato dal 42% al 51% nel periodo osservato.

**Interpretazione**

L’aumento è compatibile con una riduzione delle frizioni, ma nello stesso periodo sono cambiati anche pubblico e canale di acquisizione.

**Raccomandazione**

Verificare il comportamento per fonte di traffico e mantenere il nuovo flusso in un test controllato.

Questa struttura consente al lettore di comprendere quali parti derivino direttamente dai dati e quali richiedano giudizio.

## Un report deve rendere visibili anche i limiti

L’IA tende a produrre testi fluidi e conclusivi. Un report professionale deve invece dichiarare:

dati mancanti, cambiamenti metodologici, campioni piccoli, errori di tracciamento, confronti non omogenei, metriche proxy, fattori esterni, ipotesi non verificate e eventuali interessi o conflitti.

La dichiarazione dei limiti non indebolisce il report. Ne aumenta l’affidabilità.

**Regola narrativa**

**Un buon report non deve sembrare più certo dei dati sui quali è costruito.**

# Dashboard e interrogazione dei dati

## Chiedere ai dati non significa comprenderli automaticamente

Gli strumenti di IA possono consentire di interrogare dataset attraverso il linguaggio naturale:

quale segmento ha registrato il maggiore abbandono?, come è cambiato il costo per conversione?, quali contenuti hanno superato la baseline? e quali temi ricorrono nei feedback negativi?.

Questa modalità rende l'analisi più accessibile, ma può nascondere passaggi tecnici importanti:

filtri, join, esclusioni, aggregazioni, formule, trattamento dei valori mancanti e periodo selezionato.

Ogni risposta dovrebbe essere accompagnata da una descrizione del metodo. Quando la decisione è importante, il calcolo deve essere riprodotto e verificato attraverso uno strumento appropriato.

Una dashboard non deve limitarsi a mostrare molti indicatori. Deve aiutare a riconoscere:

Stato rispetto agli obiettivi, variazioni significative, rischi, decisioni richieste e prossime verifiche.

## Privacy, sicurezza e uso responsabile

### I dati di risultato possono essere personali o sensibili

Feedback, iscrizioni, percorsi digitali, dati dei dipendenti e informazioni sugli stakeholder possono contenere dati personali.

Prima di utilizzare un sistema di IA occorre verificare:

quali dati vengono inseriti, se sono necessari, se possono essere aggregati o anonimizzati, quale fornitore li tratta, dove vengono conservati, chi può accedervi, per quale finalità vengono utilizzati, per quanto tempo rimangono disponibili e se esistono autorizzazioni adeguate.

I commenti qualitativi possono contenere nomi, ruoli, condizioni personali o informazioni riservate anche quando il dataset non è stato classificato come sensibile.

La pseudonimizzazione riduce alcuni rischi ma non rende automaticamente anonimo il dato. Combinando più variabili potrebbe essere possibile riconoscere una persona.

**Minimizzazione**

Il sistema dovrebbe ricevere soltanto i dati necessari alla domanda analitica. Se occorre classificare i temi di una survey, potrebbe non essere necessario fornire nomi, email o altri identificatori.

### Prompt Lab 08 · Analizzare i risultati senza inventare causalità

```
Agisci come communication analyst. Utilizza esclusivamente il dataset, il dizionario dei dati e gli obiettivi forniti.

Contesto: [progetto o campagna].
Obiettivi e valori attesi: [elenco].
Periodo: [intervallo].
Dataset: [allegato].
```

Definizioni delle metriche: [dizionario].
Segmenti autorizzati: [elenco].
Limiti già conosciuti: [elenco].

Svolgi le seguenti operazioni:

verifica completezza, coerenza e comparabilità dei dati

confronta valori osservati, baseline e obiettivi

segnala anomalie e segmenti da approfondire

separa input, output, outcome e impatto

formula per ogni risultato rilevante almeno tre interpretazioni alternative

indica evidenze favorevoli e contrarie a ciascuna interpretazione

specifica quali dati o test servono per distinguerle

separa chiaramente evidenza, inferenza e raccomandazione

segnala limiti metodologici e dati mancanti.

proponi decisioni proporzionate alla forza dell'evidenza.

Non inventare dati, definizioni o fonti. Non modificare silenziosamente valori mancanti e non inferire causalità da semplici correlazioni. Non attribuire motivazioni psicologiche ai segmenti. Quando una conclusione non è sostenibile, scrivi «evidenza insufficiente».

Concludi con una tabella: risultato osservato, interpretazioni possibili, dati necessari, livello di confidenza e decisione autorizzata.

## Perché il prompt è costruito in questo modo

La richiesta di utilizzare dataset, dizionario e obiettivi impedisce di trattare i valori come numeri privi di definizione.

La verifica preliminare della qualità del dato viene collocata prima dell'interpretazione. In questo modo il sistema deve segnalare se il confronto non è valido.

La richiesta di tre spiegazioni alternative riduce il rischio di accettare immediatamente la prima narrazione plausibile.

Evidenze favorevoli e contrarie obbligano il sistema a sottoporre ogni ipotesi a uno stress test.

L’espressione «evidenza insufficiente» offre una risposta professionale quando i dati non consentono una conclusione.

Il livello di confidenza non deve essere inteso come una probabilità calcolata, a meno che non esista un metodo statistico adeguato. Può essere espresso attraverso categorie motivate, come basso, medio o alto.

La “decisione autorizzata” collega la forza dell’evidenza all’intensità dell’azione. Dati deboli possono autorizzare una verifica o un piccolo test, non necessariamente una modifica definitiva della strategia.

## Controllo professionale

Prima di utilizzare un output generato nella fase Risultati, il gruppo deve verificare almeno otto aree.

### Domanda e obiettivi

l’analisi risponde a una domanda precisa?, gli obiettivi sono quelli effettivamente approvati?, kPI e valori attesi sono definiti? e il periodo è corretto?.

### Qualità del dato

il dataset è completo?, esistono duplicazioni o valori mancanti?, le metriche sono comparabili? e le fonti e le trasformazioni sono tracciabili?.

### Calcoli

formule, denominatori e aggregazioni sono corretti?, percentuali e valori assoluti sono presentati insieme quando necessario?, i segmenti hanno numerosità sufficiente? e il calcolo può essere riprodotto?.

### Interpretazione

evidenza e inferenza sono separate?, sono considerate spiegazioni alternative?, i limiti sono dichiarati? e il linguaggio è proporzionato ai dati?.

### Causalità

il report distingue correlazione e causa?, esistono variabili esterne?, il disegno di analisi consente davvero un’affermazione causale? e l’attribuzione dipende da un modello dichiarato?.

### Dati qualitativi

le categorie sono state verificate?, posizioni minoritarie rilevanti sono preservate?, citazioni e attribuzioni sono corrette? e il sentiment è stato controllato sul contesto?.

### Privacy

sono stati rimossi dati non necessari?, segmenti e incroci rispettano autorizzazioni e finalità?, i dati personali sono protetti? e output e report hanno accessi appropriati?.

### Decisioni

la raccomandazione deriva dall'evidenza?, è reversibile quando l'incertezza è alta?, viene proposto un test quando mancano prove? e è chiaro chi approva la decisione?.

## Simulazione · Dalla dashboard alla decisione verificata

### Scenario

Una campagna per promuovere un laboratorio universitario presenta i seguenti risultati:

reach superiore al target, molte visualizzazioni video, click inferiori alle attese, iscrizioni complessivamente stabili, aumento delle iscrizioni da parte di un segmento, sentiment classificato come prevalentemente positivo e numerosi commenti relativi alla difficoltà di trovare informazioni pratiche.

Un sistema di IA produce questa conclusione:

La campagna ha aumentato significativamente la notorietà e la reputazione del laboratorio. Il video ha convinto il nuovo segmento e il sentiment positivo dimostra il successo della strategia. Si consiglia di aumentare l'investimento.

La formulazione è plausibile, ma supera ciò che i dati dimostrano.

### Verifica

| Affermazione | Problema | Dato necessario | Decisione consentita |
|---|---|---|---|
| Notorietà aumentata | La reach misura esposizione, non ricordo | Ricerca di awareness o proxy coerente | Formulare un'ipotesi |
| Reputazione migliorata | Il sentiment automatico non basta | Temi, fonti, campione e baseline | Approfondire |
| Il video ha convinto | Correlazione senza percorso dimostrato | Dati di journey o test | Verificare |
| Nuovo segmento acquisito | Potrebbero esserci fattori esterni | Fonte, periodo e confronto storico | Testare il messaggio |
| Strategia di successo | Risultati misti | Matrice obiettivi–KPI | Valutazione articolata |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Aumentare l’investimento | Raccomandazione non sostenuta | Costi, qualità delle visite e conversioni | Test limitato |

## Rielaborazione professionale

Una conclusione più corretta potrebbe essere:

Il superamento dell’obiettivo di reach indica un’ampia esposizione potenziale. Clic inferiori alle attese e iscrizioni stabili richiedono però altre verifiche. L’aumento in un segmento va letto per fonte e periodo; i commenti sulle informazioni pratiche suggeriscono un possibile ostacolo. Prima di aumentare la spesa, un test circoscritto può verificare pagina di destinazione e qualità del traffico.

Questa formulazione è meno celebrativa, ma più utile alla decisione.

## Debrief

Nel debrief si osservano:

- qualità della verifica
- comprensione delle metriche
- distinzione fra esposizione e attenzione
- separazione fra output e outcome
- capacità di formulare ipotesi alternative
- prudenza causale
- tutela dei dati
- coerenza fra evidenza e raccomandazione
- chiarezza dei limiti.
- qualità della decisione successiva.

La lettura più utile rende comprensibili i risultati, le incertezze e le azioni giustificate dalle evidenze, anche quando il bilancio è meno favorevole del previsto.

## Output atteso e regola di lavoro

**Verifica, riformula, confronta. Conserva dati, definizioni, formule, fonti e modifiche. Non trasformare una correlazione in causalità e non presentare un’ipotesi come se fosse un risultato.**

## Conclusione

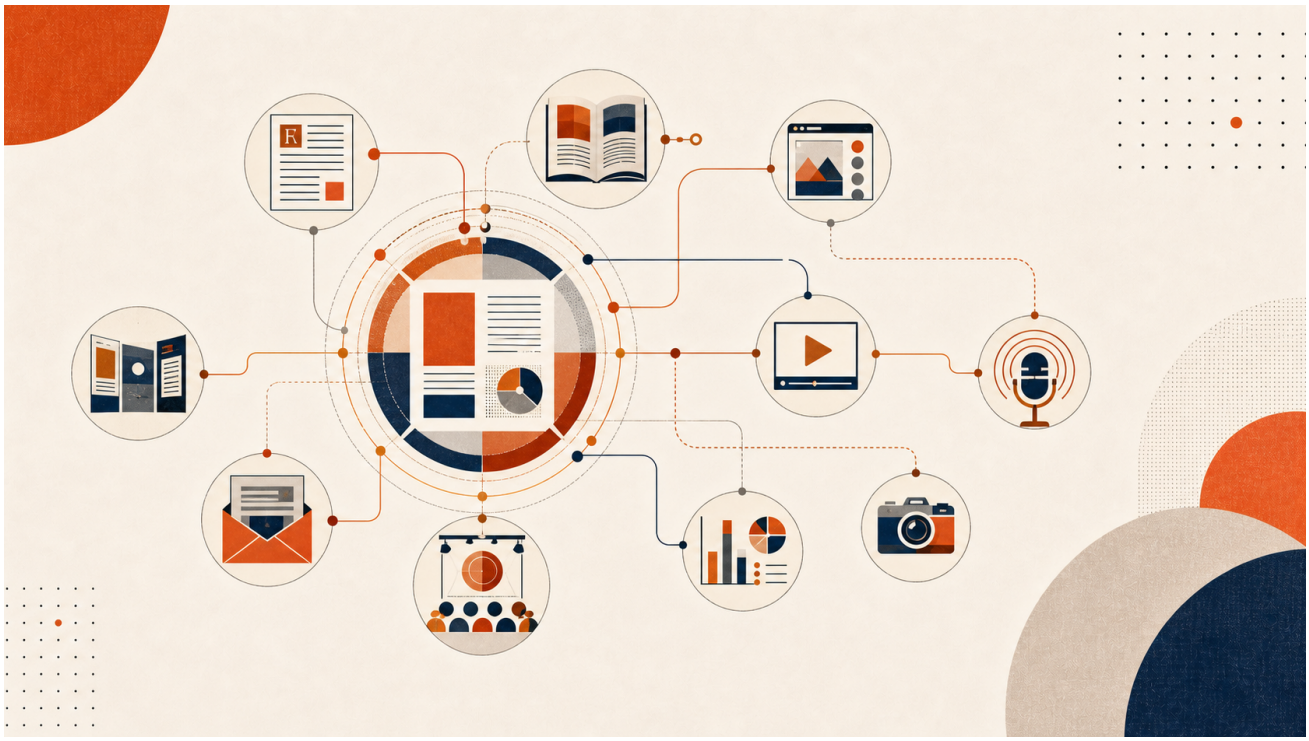
Nella fase Risultati, l’IA può accelerare classificazione, confronto, individuazione di anomalie e produzione delle prime narrazioni di report.

Il suo valore non consiste nel rendere automaticamente positivi o conclusivi i risultati. Consiste nell'aiutare il gruppo a porre domande migliori, confrontare spiegazioni e rendere più leggibile l'incertezza.

**Misurare non significa soltanto raccogliere numeri. Significa costruire evidenze sufficientemente affidabili da orientare la decisione successiva.**

# Appendice I

## PRINCIPALI PRODOTTI E FORMAT



## Dalla strategia ai prodotti corporate

Questa appendice traduce il metodo del corso in percorsi produttivi concreti. Non propone ricette universali e non presenta i formati come contenitori intercambiabili. Mostra invece quali decisioni devono essere prese quando una strategia diventa un video, un podcast, una rivista, una newsletter, un report, un progetto editoriale, un contenuto digitale o un'iniziativa dal vivo.

Ogni formato possiede una propria grammatica. Un video costruisce significato attraverso immagini, suoni, montaggio e ritmo; un podcast attraverso voce, ascolto e continuità; una rivista attraverso selezione editoriale, gerarchie e periodicità; un evento attraverso presenza, spazio,

tempo e relazione. Per questa ragione uno stesso testo non può essere semplicemente trasferito da un canale all'altro senza essere ripensato.

Nessun formato è efficace in assoluto. La sua utilità dipende dalla relazione fra:

**obiettivo → pubblico → messaggio → esperienza → distribuzione → risultato atteso**

Un'organizzazione può realizzare un prodotto tecnicamente eccellente e ottenere comunque un risultato debole, se il formato non è adatto al pubblico, se il canale non garantisce una distribuzione sufficiente o se non è chiaro quale azione dovrebbe seguire la fruizione.

Il punto di partenza rimane il brief. Prima di discutere strumenti, fornitori o soluzioni estetiche occorre chiarire:

- quale problema deve essere affrontato
- quale obiettivo deve essere sostenuto
- a quale pubblico ci rivolgiamo
- quale insight orienta il progetto
- quale messaggio deve essere compreso
- quali prove lo rendono credibile
- quale azione chiediamo al pubblico
- attraverso quali canali il prodotto verrà distribuito
- quali tempi, risorse e vincoli sono disponibili.
- con quali indicatori valuteremo il risultato.

A parità di argomento, un contenuto destinato ad aumentare la conoscenza non viene progettato come uno destinato a generare fiducia o a sostenere una decisione. Un video di orientamento per nuovi studenti, per esempio, richiede chiarezza, accessibilità e indicazioni operative; un video manifesto dedicato allo stesso ateneo può invece lavorare maggiormente su identità, valori e appartenenza.

## Come scegliere un formato

La scelta dovrebbe partire dalla funzione comunicativa, non dalla popolarità dello strumento. Prima di commissionare un podcast, un video o una rivista è utile rispondere ad alcune domande.

### Che tipo di valore deve produrre?

Un formato può servire a:

Attirare attenzione, spiegare un tema complesso, dimostrare una competenza, generare fiducia, favorire partecipazione, raccogliere contatti, accompagnare una decisione e creare memoria e alimentare una relazione nel tempo.

Ogni formato può svolgere più funzioni, ma è opportuno individuare quella principale. Se tutto è prioritario, il progetto rischia di non possedere una direzione riconoscibile.

### Quale disponibilità richiede al pubblico?

Un video breve può essere fruito rapidamente, ma difficilmente sostituisce un documento tecnico. Un podcast consente un ascolto prolungato e mobile, ma non è adatto quando il pubblico deve consultare velocemente dati o istruzioni. Un webinar permette approfondimento e interazione, ma richiede tempo, connessione e disponibilità in un momento determinato.

La domanda non è soltanto “quanto deve durare?”, ma “quale impegno chiediamo e quale valore offriamo in cambio?”.

### Quale rapporto esiste fra controllo e partecipazione?

Un report permette all’organizzazione di controllare struttura e formulazione. Un’intervista introduce una voce esterna. Una collaborazione editoriale richiede di condividere una parte del controllo con un partner. Un evento o una community generano interazioni non completamente prevedibili.

Maggiore apertura può produrre autenticità e relazione, ma richiede regole, moderazione e capacità di rispondere a esiti inattesi.

### Quanto deve durare il prodotto?

Alcuni contenuti rispondono a un’esigenza immediata; altri devono conservare valore nel tempo. Una storia social può essere legata a un momento specifico; un video istituzionale, una ricerca o un manuale devono invece rimanere accurati e utilizzabili più a lungo.

La durata prevista incide su linguaggio, investimento, verifiche e manutenzione. Un prodotto destinato a rimanere online per anni richiede particolare attenzione a dati, diritti, persone rappresentate e possibilità di aggiornamento.

## Un processo comune

Pur avendo caratteristiche differenti, i prodotti corporate attraversano generalmente cinque fasi:

**preproduzione → produzione → postproduzione → distribuzione → valutazione**

La preproduzione definisce obiettivo, concept, contenuti, persone, fonti, diritti, risorse e piano di lavoro. La produzione realizza il materiale. La postproduzione seleziona, organizza, verifica e prepara le diverse versioni. La distribuzione porta il prodotto nei canali e nei contesti previsti. La valutazione osserva fruizione, comprensione, reazioni e azioni successive.

Questa scansione rende visibili attività spesso sottovalutate: ricerca, fact-checking, liberatorie, revisioni, accessibilità, adattamenti, metadati, archiviazione e manutenzione.

L’intelligenza artificiale può intervenire in molte fasi, ma non elimina la necessità di competenze specialistiche. Può assistere ricerca, trascrizione, classificazione, prototipazione, sottotitolazione e adattamento. Ogni output destinato al pubblico richiede però controllo editoriale, verifica dei diritti e responsabilità umana.

Un prodotto corporate è riuscito quando forma, contenuto e distribuzione concorrono allo stesso effetto comunicativo.

La prima domanda rimane quindi: **perché questo formato è più adatto di un'alternativa più semplice, economica o accessibile?**

# 1. Video aziendale e video manifesto

Il video aziendale presenta identità, persone, competenze, attività o trasformazioni dell'organizzazione. Il video manifesto concentra invece una posizione e cerca una forte unità emotiva e simbolica.

I due prodotti possono convivere, ma non sono intercambiabili. Il video aziendale tende a mostrare che cosa fa l'organizzazione e attraverso quali persone, luoghi e processi. Il video manifesto esprime soprattutto una visione: afferma che cosa l'organizzazione considera importante e invita il pubblico a riconoscersi in quella posizione.

Prima di produrre bisogna chiarire funzione, pubblico e contesto d'uso. Un video per il sito istituzionale, l'apertura di una convention, una presentazione commerciale e un contenuto social richiedono durate, ritmi e linguaggi differenti. Lo stesso montaggio non può essere considerato automaticamente adatto a tutti questi contesti.

## Preproduzione

Il film comincia prima della videocamera. La preproduzione comprende:

- ricerca e raccolta delle fonti
- definizione dei messaggi necessari
- trattamento
- sceneggiatura
- storyboard o reference board
- piano delle interviste
- shot list
- casting
- selezione delle location
- sopralluoghi
- liberatorie
- calendario
- piano tecnico.
- piano di distribuzione e delle versioni.

Il **trattamento** descrive in prosa ciò che vedremo e sentiremo e permette di discutere il progetto prima delle riprese. La **sceneggiatura** organizza scene, voce, dialoghi e progressione narrativa. Lo

**storyboard** visualizza le inquadrature decisive. La **shot list** trasforma il racconto in un elenco operativo di riprese.

Per le interviste è utile distinguere i messaggi indispensabili dalle domande aperte. Quando una persona riceve frasi da recitare, il risultato tende a perdere naturalezza e credibilità. Una preparazione professionale non stabilisce ogni parola: chiarisce ciò che deve emergere e crea le condizioni affinché possa essere raccontato in modo autentico.

## Produzione

Durante le riprese si controllano:

- continuità visiva e narrativa
- qualità del suono
- luce e composizione
- performance e chiarezza delle testimonianze
- correttezza delle informazioni
- brand safety
- disponibilità di riprese alternative.
- acquisizione dei materiali necessari alle diverse versioni.

Il suono è spesso più determinante dell'immagine. Rumori, riverbero, vento o microfoni inadeguati possono rendere inutilizzabile una testimonianza anche quando l'immagine appare corretta.

È opportuno registrare margini, silenzi, ambienti e inquadrature di copertura. Questi materiali permettono al montatore di costruire continuità e correggere passaggi senza ricorrere a soluzioni artificiali.

## Postproduzione

La postproduzione comprende selezione, montaggio, musica, grafica, color correction, mix audio, sottotitoli, versioni linguistiche e adattamenti.

L'editing non deve modificare il significato delle testimonianze. È possibile accorciare una risposta; non è corretto costruire una dichiarazione mai espressa. Nomi, dati, citazioni e affermazioni devono essere verificati sull'originale.

Musiche, immagini, marchi, luoghi e persone devono essere utilizzabili nei territori, nei canali e per il periodo previsti. Le licenze non sono un controllo accessorio: definiscono concretamente ciò che potrà essere pubblicato e riutilizzato.

## Distribuzione e sistema degli asset

La distribuzione deve essere progettata prima delle riprese. Se il progetto richiede hero video, teaser, cutdown, versioni verticali, still, backstage e materiali per la stampa, occorre acquisire immagini adatte e prevedere questi output nel budget.

Un unico master non soddisfa necessariamente tutti i canali. Il formato orizzontale, verticale o quadrato modifica composizione e montaggio; una versione breve non è soltanto il taglio meccanico di quella lunga.

L'IA può supportare trascrizione, ricerca dei passaggi, storyboard, previsualizzazione, sottotitoli, pulizia audio e produzione di varianti. Non dovrebbe alterare testimonianze o creare scene apparentemente documentarie che non sono avvenute senza un'esplicita dichiarazione.

**Team minimo:** responsabile del progetto, autore o regista, produzione, operatore video, fonico, montatore e referente per le approvazioni. Nei progetti piccoli alcuni ruoli possono essere accorpati, purché le responsabilità rimangano riconoscibili.

**Checklist:** obiettivo e pubblico; trattamento approvato; diritti e liberatorie; piano di ripresa; qualità audio; sottotitoli; versioni; CTA; distribuzione; archiviazione dei master.

**KPI:** visualizzazioni qualificate, completamento, comprensione del messaggio, interazioni, traffico o azione successiva, sempre interpretati in relazione al canale.

## 2. Intervista, testimonianza e case history

Intervista, testimonianza e case history costruiscono credibilità attraverso voci, esperienze e prove, ma svolgono funzioni differenti.

L'intervista esplora un tema attraverso domande. La testimonianza collega un'esperienza personale alla promessa dell'organizzazione. La case history ricostruisce un problema, un intervento, i risultati e gli apprendimenti.

La selezione del soggetto deve essere coerente con ciò che può legittimamente raccontare. Un dirigente può spiegare una scelta strategica, ma non sostituisce necessariamente la voce di chi ha utilizzato un servizio. Un cliente può descrivere la propria esperienza, ma non dovrebbe essere invitato a fare affermazioni tecniche che non è in grado di verificare.

### Preparazione e conduzione

La preparazione comprende ricerca, pre-intervista, accordo sui temi e definizione delle condizioni d'uso.

Le domande dovrebbero cercare episodi, non slogan. È utile esplorare:

**situazione iniziale → difficoltà → scelta → esperienza → cambiamento → prova → apprendimento**

Domande eccessivamente promozionali producono risposte generiche. Il conduttore deve ascoltare, riconoscere passaggi significativi e formulare domande successive. Non deve costringere il testimone a confermare un copione già scritto.

### Editing e responsabilità

Accorciare una dichiarazione è legittimo se il significato rimane fedele. Unire frammenti fino a costruire una frase mai espressa non lo è.

Numeri, risultati e affermazioni devono essere verificati. Se una persona racconta aspetti sensibili, occorre valutare consenso informato, esposizione, possibili conseguenze e permanenza della pubblicazione nel tempo.

L'IA può velocizzare trascrizione e indicizzazione, ma nomi, cifre, citazioni e senso complessivo devono essere controllati sull'audio o sul video originale.

**Output:** versione integrale, estratti, citazioni approvate, fotografie, testi alternativi, trascrizione e scheda delle fonti.

## 3. Podcast corporate

Un podcast corporate è un progetto editoriale audio continuativo o seriale. È adatto quando voce, conversazione, approfondimento e ascolto in mobilità aggiungono un valore specifico.

Non basta registrare una riunione o leggere un comunicato. Servono un'idea editoriale, una promessa ricorrente e una ragione per tornare alla puntata successiva.

### Progetto editoriale

Il format definisce:

- titolo e promessa
- pubblico
- territorio tematico
- durata e frequenza
- conduzione
- struttura degli episodi
- identità sonora
- piano di distribuzione.
- criteri di sostenibilità della serie.

Le opzioni comprendono intervista, conversazione, racconto documentario, magazine, fiction, lezione e formato ibrido.

Una puntata pilota permette di verificare ritmo, riconoscibilità, qualità e sostenibilità prima di impegnarsi nella produzione di un'intera stagione.

### Produzione

La preproduzione comprende ricerca, scaletta, ospiti, pre-intervista, diritti e logistica. In registrazione si controllano ambiente, microfoni, distanza, livelli e tracce separate.

La postproduzione cura montaggio, pulizia, ritmo, musica, sound design, sigle e loudness. Hosting, feed, metadati, copertina, descrizione, trascrizione e show notes rendono il contenuto reperibile e accessibile.

### Continuità e promozione

Trailer, audiogrammi, brevi video, citazioni, newsletter e contenuti condivisi dagli ospiti possono sostenere la promozione. La serie deve però mantenere una promessa riconoscibile e una periodicità realistica.

L'IA può assistere ricerca, scaletta, trascrizione, traduzione e classificazione dell'archivio. Una voce sintetica non deve imitare persone senza consenso né far credere a una partecipazione inesistente.

**Team minimo:** responsabile editoriale, autore o producer, host, tecnico audio o editor e referente per la distribuzione.

**KPI:** ascolti qualificati, completamento, ritorno degli ascoltatori, iscrizioni, traffico generato e feedback qualitativo.

## 4. Rivista aziendale, house organ e magazine digitale

Una rivista corporate organizza nel tempo un punto di vista. Non è soltanto una raccolta di notizie sull'organizzazione.

Può rivolgersi a dipendenti, clienti, stakeholder o pubblici culturali e può essere stampata, digitale o multicanale. Il progetto editoriale deve chiarire missione, lettori, temi, periodicità, tono, rubriche e rapporto fra contenuti istituzionali e contenuti dotati di interesse autonomo.

### Sistema editoriale

La redazione ha bisogno di:

- un responsabile editoriale
- un calendario
- procedure di commissioning
- criteri per fonti e fact-checking
- editing
- gestione delle immagini
- impaginazione
- approvazione.
- archivio.

Il **timone** distribuisce pagine e contenuti. La **gabbia grafica** disciplina gerarchie, ritmo e riconoscibilità. Le linee guida stabiliscono titoli, lunghezze, crediti, didascalie, immagini e versioni.

### Stampa e digitale

Per la stampa entrano nel processo formato, carta, foliazione, prove colore, prestampa, tiratura, distribuzione e copie di archivio.

Per il digitale bisogna decidere se produrre PDF, web magazine, articoli modulari o un'esperienza interattiva. Pubblicare online soltanto il PDF può ridurre leggibilità mobile, accessibilità, indicizzazione e reperibilità dei singoli contenuti.

L'IA può aiutare a classificare materiali, proporre sommari, generare abstract e adattare lunghezze. Non sostituisce responsabilità editoriale, verifica delle fonti o direzione artistica. Immagini sintetiche non devono essere presentate come documentazione reale.

**Output di progetto:** manifesto editoriale, indice tipo, timone, rubriche pilota, gabbia grafica, workflow e piano di distribuzione.

**KPI:** distribuzione effettiva, lettura, tempo di fruizione, ritorno, iscrizioni, citazioni, contributi e capacità di alimentare altri canali.

## 5. Newsletter e ciclo editoriale

La newsletter è un appuntamento editoriale all'interno di uno spazio di relazione diretto. La sua efficacia dipende meno dal numero di invii che dalla chiarezza della promessa: perché una persona dovrebbe iscriversi, aprire e continuare a riceverla?

Newsletter informative, narrative, commerciali o interne richiedono gerarchie e frequenze differenti.

Ogni uscita combina oggetto, preheader, apertura, contenuti, CTA, footer e gestione delle preferenze. L'oggetto deve rappresentare il valore dell'email senza ricorrere a promesse ingannevoli.

Struttura e design devono funzionare su mobile, con testi alternativi, contrasto adeguato, link riconoscibili e contenuto comprensibile anche quando le immagini non vengono caricate.

### Processo operativo

Il ciclo comprende:

**raccolta → scrittura → segmentazione → verifica → test → approvazione → invio → analisi**

Liste, consensi, preferenze e disiscrizioni devono essere gestiti secondo le regole applicabili. L'IA può generare varianti e sintesi, ma segmentazioni o personalizzazioni non devono utilizzare dati non autorizzati.

Un A/B test corretto modifica una variabile significativa e stabilisce prima metrica, campione, durata e criterio di scelta. Non è una gara fra formulazioni casuali.

**KPI:** recapito, apertura interpretata con cautela, click, azioni successive, disiscrizioni, segnalazioni e qualità della relazione nel tempo.

# 6. Sito, landing page e digital hub

Il sito è uno spazio proprietario nel quale l'organizzazione presenta identità, offerta, contenuti e possibilità di relazione. La landing page è una pagina progettata per sostenere un'azione specifica. Il digital hub raccoglie e organizza più contenuti, servizi o percorsi intorno a un tema.

Questi strumenti non devono essere considerati semplici contenitori finali. Spesso rappresentano la destinazione verso la quale convergono campagne, newsletter, social, media relations ed eventi.

## Architettura e percorso

La progettazione deve chiarire:

- Bisogno dell'utente, contenuti indispensabili, gerarchia delle informazioni e percorso di navigazione.
- CTA;
- Requisiti tecnici, accessibilità, aggiornamento e responsabilità editoriale.
- sistema di misurazione.

Una landing page efficace mantiene coerenza fra promessa della campagna e contenuto della pagina. Se un annuncio promette semplicità ma il modulo richiede molti passaggi o informazioni non motivate, la conversione può interrompersi.

## Produzione e manutenzione

Wireframe e prototipi permettono di verificare struttura e percorso prima dello sviluppo. Test con utenti reali possono evidenziare parole poco chiare, azioni invisibili o ostacoli tecnici.

Dopo la pubblicazione, il prodotto richiede aggiornamenti, controllo dei link, sicurezza, gestione dei dati e verifica periodica dei contenuti.

L'IA può assistere classificazione, bozze, FAQ, adattamenti e analisi dei feedback. Non deve generare informazioni su servizi, condizioni o obblighi senza verifica.

**KPI:** accessi qualificati, percorsi, tempo necessario a trovare l'informazione, completamento delle azioni, errori, abbandoni e soddisfazione dell'utente.

# 7. Contenuti social e formati brevi

I contenuti social non sono soltanto versioni abbreviate di prodotti più lunghi. Ogni piattaforma possiede pratiche, aspettative, vincoli tecnici e forme di interazione differenti.

Post, caroselli, storie, brevi video, live, thread e contenuti verticali possono servire a far scoprire un tema, spiegare un concetto, favorire conversazione o accompagnare verso un contenuto più approfondito.

### Progettazione

Per ogni contenuto occorre chiarire:

- funzione nel percorso
- pubblico
- messaggio principale
- valore immediatamente riconoscibile
- formato
- tono.
- CTA;
- moderazione;
- vita utile;
- relazione con gli altri canali.

Lo *stopping power* può favorire l'attenzione iniziale, ma non giustifica promesse ingannevoli. Un'apertura forte deve essere coerente con ciò che segue.

### Produzione modulare

Un contenuto madre può generare unità più brevi, ma il repurposing non coincide con il semplice taglio. Ogni adattamento deve essere ricomposto secondo la grammatica del canale.

Un'intervista può diventare un estratto video, un carosello, una citazione e una storia, purché ogni prodotto conservi contesto e significato.

L'IA può sostenere versioning, sottotitoli, sintesi e adattamenti. Il controllo umano verifica accuratezza, tono, diritti, accessibilità e rischio di decontestualizzazione.

**KPI:** copertura qualificata, attenzione, completamento, salvataggi, condivisioni, commenti pertinenti, click e azioni successive.

## 8. Report annuale, report di sostenibilità e documenti di impatto

Il report corporate rende leggibili attività, risultati, impatti e impegni a pubblici differenti. Non è soltanto un esercizio grafico: richiede governance dei dati, perimetro, fonti, responsabilità e coerenza fra testo, indicatori e documentazione.

Il racconto deve aiutare a interpretare i numeri senza sostituirli con formule celebrative.

### Governance dei dati

Il processo parte da:

- indice
- stakeholder informativi
- matrice dei contenuti
- proprietari dei dati
- standard applicabili
- calendario di chiusura.
- procedure di verifica.

Ogni indicatore dovrebbe avere definizione, periodo, perimetro e fonte. Obiettivi e risultati devono essere distinti. Infografiche e visualizzazioni devono favorire confrontabilità, non enfatizzare artificialmente variazioni minime.

Scrittura, revisione tecnica, verifica legale o specialistica, traduzione, impaginazione, accessibilità e pubblicazione richiedono versioni controllate.

L'IA può assistere sintesi, controllo di coerenza e trasformazione dei dati in bozze narrative. Non deve colmare valori mancanti o inventare spiegazioni. I dati riservati possono essere trattati soltanto in ambienti autorizzati.Ogni numero deve poter essere ricondotto a una fonte; ogni promessa deve essere distinta da un risultato.

## 9. White paper, e-book e ricerca corporate

White paper, e-book e ricerche permettono all'organizzazione di approfondire un tema, rendere visibile una competenza e offrire utilità a pubblici professionali o istituzionali.

Un white paper affronta generalmente un problema e propone una lettura argomentata sostenuta da fonti. Un e-book può avere una funzione più divulgativa o operativa. Una ricerca corporate produce e interpreta dati originali o secondari.

Questi prodotti richiedono:

- domanda chiara
- perimetro
- metodo
- fonti
- responsabilità scientifica o editoriale
- fact-checking
- note metodologiche
- visualizzazione dei dati
- revisione.
- piano di distribuzione.

La qualità non dipende soltanto dalla lunghezza. Un documento deve aiutare il lettore a comprendere un problema o prendere una decisione.

L'IA può assistere ricerca preliminare, classificazione, sintesi e controllo stilistico. Fonti, citazioni, dati e conclusioni devono essere verificati direttamente. Una sintesi generata non può sostituire la lettura della fonte originale quando l'affermazione è rilevante.

**KPI:** download qualificati, citazioni, richieste, utilizzo da parte degli stakeholder, permanenza nel tempo e capacità di alimentare altri contenuti.

## 10. Branded content e collaborazione editoriale

Il branded content è sostenuto o prodotto da un'organizzazione, ma cerca di offrire valore editoriale oltre la promozione diretta. Può assumere la forma di articolo, video, podcast, serie, ricerca, documentario o progetto culturale.

La sua credibilità dipende dalla qualità del contenuto e dalla trasparenza della relazione con il brand.

Il brief deve definire territorio editoriale, ruolo del marchio, autonomia del partner, pubblici, messaggio, distribuzione, disclosure e criteri di approvazione.

Quando sono coinvolti editori, creator o istituzioni, occorre stabilire diritti, modifiche, esclusività, tempi, utilizzo degli asset e gestione delle controversie. Un controllo troppo invasivo può svuotare il contenuto; un'autonomia priva di governance può generare incoerenza.

La presenza del brand può essere narrativa, valoriale, produttiva o di servizio. L'IA può sostenere ricerca e prototipazione, ma l'uso di immagini, voci, opere e stili richiede trasparenza e diritti.

La domanda critica è: **il pubblico sceglierebbe questo contenuto anche se non fosse obbligato a prestare attenzione al marchio?**

## 11. Webinar e contenuto formativo

Il webinar non è la semplice trasposizione online di una conferenza. L'ambiente digitale riduce i segnali sociali e la tolleranza per i tempi morti, ma offre chat, sondaggi, condivisione dello schermo, breakout e materiali immediati.

Il progetto deve chiarire se l'obiettivo principale sia informare, dimostrare, formare, generare contatti o facilitare un confronto.

La scaletta distingue apertura, orientamento, moduli brevi, interazioni, domande e chiusura. Moderatore e relatore svolgono funzioni differenti: il moderatore presidia ritmo, pubblico e transizioni; il relatore sviluppa i contenuti.

Prove tecniche, backup, consenso alla registrazione, sottotitoli e assistenza agli accessi riducono il rischio.

Dopo la diretta, il materiale può diventare un percorso asincrono composto da replay, sintesi, FAQ, capitoli e moduli riutilizzabili. L'IA può produrre trascrizioni e prime sintesi, ma nomi, concetti, citazioni e risposte devono essere revisionati da chi possiede la competenza.

**KPI:** iscritti qualificati, partecipanti effettivi, permanenza, interazioni, apprendimento, domande, replay e azioni successive.

## 12. Eventi e attivazioni

Eventi e attivazioni trasformano la comunicazione in un'esperienza collocata nel tempo e nello spazio. Possono generare incontro, partecipazione, dimostrazione, produzione di contenuti e relazione con gli stakeholder.

La loro progettazione completa è sviluppata nel capitolo Media. In questa appendice è importante ricordare che l'evento è anche un prodotto editoriale: possiede una promessa, un programma, un ritmo, ruoli, linguaggi e una journey del partecipante.

Prima, durante e dopo devono essere considerati come parti di un unico percorso:

- prima: informazione, aspettative, iscrizione e preparazione;
- durante: accoglienza, contenuti, interazioni, assistenza e documentazione;
- dopo: materiali, follow-up, contenuti derivati, relazione e valutazione.

L'evento può diventare anche un ambiente di produzione dal quale ricavare interviste, video, podcast, fotografie, dati, domande e materiali editoriali. Questi utilizzi devono essere previsti in anticipo, insieme a liberatorie, diritti e piano di ripresa.

## 13. Un tema, molti formati, un solo ecosistema

Un programma sulle competenze del futuro può generare evento, video, podcast e social. Se ogni prodotto viene commissionato separatamente, rischia di perdere i collegamenti con gli altri. Una direzione comune permette invece di sviluppare lo stesso tema con funzioni complementari.

Il metodo integrato parte invece da un unico problema, da pubblici distinti e da una Big Idea comune. Prima dell'evento, una newsletter introduce le domande e raccoglie aspettative; un video manifesto rende visibile la promessa; articoli e interviste offrono contesto. Durante l'incontro, keynote e tavoli di lavoro generano conoscenza, testimonianze e dati. Dopo, il podcast approfondisce le conversazioni, il magazine organizza i risultati, i video brevi distribuiscono passaggi scelti e la newsletter accompagna alle azioni successive.

Integrare non significa duplicare lo stesso messaggio. Ogni formato svolge una funzione:

Il video crea orientamento e immaginario, il podcast offre profondità e voce, il magazine ordina e conserva, l'evento rende possibile la relazione, i social favoriscono scoperta e conversazione, la newsletter mantiene continuità e il sito organizza informazioni, azioni e il report documenta risultati e apprendimenti.

Gli asset condividono fonti, identità, governance e calendario, ma vengono scritti secondo la grammatica del canale.

Il piano di produzione identifica contenuti madre, unità riutilizzabili, diritti, responsabilità e finestre di pubblicazione. Una content matrix collega:

**pubblico → fase della journey → messaggio → formato → CTA → KPI**

L'IA può accelerare trascrizione, classificazione e versioning, ma il gruppo editoriale decide che cosa merita di essere trasformato e quale significato deve conservare.

## 14. Prima di avviare una produzione

Questa checklist costituisce un gate fra ideazione e produzione. Riduce il rischio di iniziare riprese, registrazioni, stampa, sviluppo o allestimento mentre decisioni essenziali sono ancora implicite, pur lasciando necessari i controlli specialistici.

Prima di procedere bisogna verificare che:

- obiettivo, pubblico, messaggio, prova e azione attesa siano espliciti
- la scelta del formato sia motivata rispetto ad alternative più semplici
- scope, deliverable, versioni, lingue e canali siano definiti
- budget, calendario, dipendenze e contingency siano realistici
- ruoli di decisione, produzione, revisione e approvazione siano assegnati
- fonti, dati, marchi, opere, musiche, immagini, volti e voci siano utilizzabili
- privacy, liberatorie, disclosure e requisiti applicabili siano verificati
- accessibilità e inclusione siano considerate fin dall'inizio
- criteri di qualità, KPI, baseline e metodo di raccolta siano stabiliti
- file sorgenti, versioni, licenze e master possano essere archiviati
- gli impieghi dell'IA siano autorizzati, tracciabili e controllati.
- esista un piano alternativo per fornitori, ospiti, strumenti o condizioni critiche.

La produzione può cominciare quando queste decisioni sono sufficientemente chiare. Iniziare prima non rende necessariamente il progetto più veloce: spesso anticipa soltanto costi, revisioni e problemi.

La sintesi conclusiva dell'appendice può essere espressa attraverso questa sequenza:

**strategia → forma → produzione → distribuzione → apprendimento**

Un prodotto corporate è riuscito quando ogni passaggio sostiene lo stesso effetto comunicativo. Il formato non viene scelto alla fine: è una parte della strategia.

# CONCLUSIONI



## Corporate Content Creation nell’era dell’intelligenza artificiale

### Dalla produzione dei contenuti alla responsabilità dei significati

L’IA generativa modifica le condizioni di produzione e distribuzione. Testi, immagini, voci e video possono essere preparati e adattati rapidamente, ampliando le alternative disponibili e riducendo parte dei costi di realizzazione. Diventa quindi più importante scegliere quali contenuti abbiano valore e come verificarli.

Questa trasformazione non rende meno importante il metodo della Corporate Content Creation. Al contrario, ne rende più evidenti i presupposti. Quando produrre una prima bozza diventa semplice, acquistano maggiore valore la capacità di formulare correttamente il problema, selezionare le fonti, definire i criteri, riconoscere ciò che è rilevante e assumersi la responsabilità della scelta.

L’IA cambia quindi il lavoro, ma non elimina la necessità di analisi, obiettivi, comprensione dei pubblici, strategia, progettazione editoriale, distribuzione, governance e valutazione. Automatizza o accelera alcune attività, ma non stabilisce autonomamente perché un’organizzazione debba comunicare, quale relazione voglia costruire e quale promessa sia disposta a sostenere attraverso i propri comportamenti.

Il punto decisivo non è domandarsi se l’intelligenza artificiale sappia “creare contenuti”. È comprendere che cosa significhi creare contenuti corporate quando una parte crescente della produzione simbolica può essere affidata a sistemi generativi.

## Dalla scarsità all'abbondanza

Per molto tempo la produzione di contenuti è stata limitata da costi tecnici, disponibilità di competenze e tempi di realizzazione. Scrivere un articolo, registrare un podcast, produrre un video o adattare una campagna in molte lingue richiedeva risorse significative. La capacità di produrre costituiva quindi una parte importante del vantaggio competitivo.

L'intelligenza artificiale generativa modifica questa condizione. La prima bozza diventa meno costosa; la variazione diventa quasi immediata; la produzione di alternative può raggiungere una scala prima difficilmente sostenibile.

L'abbondanza, tuttavia, non coincide automaticamente con la qualità. Quando il numero dei contenuti cresce più rapidamente della capacità umana di prestare attenzione, il vero problema diventa decidere che cosa meriti di essere prodotto, pubblicato e ricordato, anziché aumentare semplicemente il volume della produzione.

L'economia della produzione lascia così spazio a un'economia della selezione. Se una macchina può generare cento titoli, il valore professionale consiste nel riconoscere quale titolo sia coerente con l'identità dell'organizzazione, appropriato per il pubblico e sostenibile rispetto alle prove disponibili, anziché nel possedere cento alternative.

La scarsità non scompare: cambia oggetto. Diventano scarse l'attenzione, la fiducia, la rilevanza, l'originalità, la capacità critica e il tempo necessario per verificare.

Il rischio più evidente è riempire gli ambienti comunicativi di materiali formalmente corretti ma privi di una ragione editoriale. Un'organizzazione può moltiplicare post, immagini e video senza diventare più comprensibile. Può anzi aumentare la distanza fra volume della comunicazione e qualità della relazione.

## Un sistema che produce linguaggio non coincide con un soggetto che comprende

I modelli generativi producono risultati attraverso l'elaborazione statistica di regolarità apprese da grandi quantità di dati. Possono costruire testi coerenti, imitare strutture discorsive e combinare linguaggi differenti. La fluidità dell'output può però indurre a confondere la capacità di produrre una forma linguistica plausibile con la comprensione situata del problema.

Floridi e Chiriatti hanno osservato, già discutendo GPT-3, che sistemi di questo tipo presentano capacità notevoli nella produzione linguistica ma anche limiti strutturali rispetto alla comprensione, all'interpretazione e alla conoscenza del mondo. Floridi e Chiriatti, *GPT-3: Its Nature, Scope, Limits, and Consequences*.

Un modello non partecipa alla vita dell'organizzazione. Non sperimenta direttamente i suoi servizi, non conosce le relazioni interne, non incontra gli stakeholder e non subisce le conseguenze delle decisioni suggerite. Può ricomporre rappresentazioni del contesto, ma non possiede automaticamente quella conoscenza tacita e situata che deriva dall'esperienza.

Questa distinzione è essenziale nella Corporate Communication. Missione, valori, reputazione e identità non sono semplicemente dati da inserire in un prompt. Sono costruzioni sociali che acquistano significato attraverso comportamenti, aspettative, conflitti ed esperienze.

L'output del modello può quindi funzionare come ipotesi, provocazione, prima stesura o materiale da discutere. Non dovrebbe essere scambiato per un giudizio autonomo sul significato della situazione.

## Il contenuto come scelta e non come semplice artefatto

Un contenuto non coincide con il file che lo contiene. Un testo, una fotografia o un video diventano contenuti corporate quando entrano in una relazione intenzionale fra organizzazione, pubblico, obiettivo e contesto.

Questa prospettiva permette di distinguere la generazione dalla creazione editoriale.

La generazione produce una possibile forma: una frase, un'immagine, una voce o una sequenza. La creazione editoriale stabilisce invece:

Perché quella forma sia necessaria, quale funzione debba svolgere, a chi sia destinata, quali prove la sostengano, quali alternative vengano escluse, quali conseguenze possa produrre e chi ne assuma la responsabilità.

La Corporate Content Creation non può quindi essere ridotta alla capacità di generare artefatti. È un processo attraverso il quale un'organizzazione seleziona e organizza significati, li rende pubblici e accetta che vengano interpretati, contestati e ricordati.

L'intelligenza artificiale interviene in questo processo, ma non elimina l'autorialità. La redistribuisce.

## Dall'autore individuale alla responsabilità editoriale distribuita

Nel modello tradizionale, l'autore viene spesso immaginato come il soggetto che produce materialmente l'opera. Nei processi assistiti dall'IA questa immagine diventa meno sufficiente. Un contenuto può dipendere da dati, modelli, prompt, fonti, piattaforme, selezioni, revisioni e approvazioni realizzate da persone differenti.

L'autorialità tende quindi a diventare più distribuita, ma la responsabilità non può dissolversi nello stesso modo.

Dire che "il contenuto è stato prodotto dall'IA" non chiarisce chi abbia formulato il brief, scelto lo strumento, fornito i materiali, selezionato l'output, modificato il risultato e autorizzato la pubblicazione. La macchina non possiede mandato organizzativo e non risponde agli stakeholder delle conseguenze di ciò che viene pubblicato.

Il professionista assume sempre più il ruolo di direttore di un sistema composto da persone, fonti, modelli e strumenti. Dirigere non significa limitarsi a scegliere l'output esteticamente più convincente. Significa costruire le condizioni nelle quali la scelta possa essere motivata e verificata.

La competenza professionale si sposta così dalla sola esecuzione verso:

- definizione del problema
- costruzione del contesto
- selezione delle fonti
- progettazione dei criteri
- confronto fra alternative
- verifica
- documentazione.
- assunzione di responsabilità.

Il valore del professionista risiede nella capacità di governare il processo e riconoscere quando l'automazione sia inappropriata, più che nell'esecuzione manuale di ogni passaggio.

## La nuova centralità del giudizio

Quando una tecnologia rende economica la produzione di alternative, aumenta il valore del giudizio che permette di distinguerle.

Il giudizio professionale non è una preferenza soggettiva né un'intuizione priva di criteri. È la capacità di collegare una scelta alle evidenze disponibili, agli obiettivi, ai valori dell'organizzazione, alle caratteristiche del pubblico e ai rischi del contesto.

Un sistema generativo può proporre molte strategie, ma non decide quale rinuncia l'organizzazione sia disposta ad accettare. Può formulare promesse persuasive, ma non stabilisce se l'impresa possieda realmente le capacità per mantenerle. Può produrre rappresentazioni inclusive, ma non conosce automaticamente quali soggetti siano assenti dalle fonti o quali stereotipi siano incorporati nel risultato.

L'IA può ampliare lo spazio delle possibilità. Il giudizio umano ne delimita l'uso legittimo.

Questa relazione non dovrebbe essere descritta come una semplice opposizione tra creatività umana e automazione. Nella pratica, il lavoro è sempre stato mediato da tecnologie, convenzioni, archivi e linguaggi precedenti. La novità dell'IA generativa riguarda la velocità, la scala e l'apparente autonomia con cui può ricombinarli.

La sfida non consiste quindi nel preservare una creatività umana immaginata come completamente indipendente dalla tecnica, ma nel costruire forme di collaborazione nelle quali la tecnica non renda invisibili i criteri e le responsabilità.

## La responsabilità epistemica

La comunicazione corporate non produce soltanto messaggi: contribuisce alla costruzione di ciò che i pubblici ritengono vero, credibile o possibile.

Per questo l'utilizzo dell'intelligenza artificiale introduce una specifica responsabilità epistemica, cioè una responsabilità relativa alla qualità delle conoscenze messe in circolazione.

I sistemi generativi possono produrre nomi, dati, citazioni e interpretazioni plausibili ma privi di fondamento. La sicurezza linguistica non è una prova di accuratezza. Una risposta può essere elegante, articolata e completamente sbagliata.

Il problema non si risolve chiedendo al modello di “non inventare”. Occorre progettare un processo nel quale fatti, ipotesi e interpretazioni rimangano distinguibili.

L’uso professionale richiede quindi:

- fonti identificabili
- controllo delle date
- verifica dei passaggi citati
- distinzione fra fonte primaria e sintesi
- conservazione dei materiali.
- attribuzione della responsabilità del controllo.

Quando l’organizzazione pubblica un’affermazione, non pubblica soltanto l’output di un sistema: la assume come parte della propria voce pubblica.

La credibilità dipende dalla qualità del processo attraverso il quale l’organizzazione ha deciso di sostenere il testo, più che dalla tecnologia impiegata per produrlo.

## Il rischio dell’omologazione

L’intelligenza artificiale generativa apprende da grandi quantità di prodotti culturali e tende a restituire forme statisticamente plausibili. Questa capacità è utile per produrre rapidamente strutture riconoscibili, ma può favorire un’estetica della media: testi grammaticalmente corretti, immagini tecnicamente curate e narrazioni prive di una vera specificità.

Se molte organizzazioni utilizzano strumenti simili, prompt simili e criteri di selezione simili, la comunicazione può diventare formalmente abbondante ma simbolicamente uniforme.

Il problema dell’omologazione non riguarda soltanto lo stile. Riguarda anche il modo di rappresentare professioni, famiglie, territori, leadership, innovazione e successo. I modelli possono riprodurre associazioni prevalenti nei dati e rendere naturali rappresentazioni che sono invece storicamente e culturalmente situate.

La qualità della direzione artistica e editoriale diventa quindi ancora più importante. Non basta chiedere un output “originale”, perché l’originalità non è una proprietà che il modello possa garantire attraverso un comando. Occorre costruire riferimenti, vincoli, ricerca e confronto con il contesto reale.

L’originalità corporate non coincide con la stranezza formale. Consiste nella capacità di rendere riconoscibile un punto di vista che nasce dall’identità, dall’esperienza e dalle scelte dell’organizzazione.

## Personalizzazione, pertinenza e sorveglianza

L’intelligenza artificiale rende possibile produrre e distribuire molte varianti dello stesso contenuto. Questa possibilità può aumentare accessibilità e pertinenza: adattare il linguaggio, tradurre, semplificare, modificare il formato o rispondere a bisogni differenti.

La personalizzazione può però trasformarsi in una forma di sorveglianza quando utilizza quantità eccessive di dati, deduce caratteristiche sensibili o costruisce messaggi che il destinatario non può riconoscere e discutere. La domanda etica riguarda la possibilità tecnica della personalizzazione e, soprattutto, la sua comprensibilità, proporzionalità e coerenza con la relazione promessa dall'organizzazione.

Una personalizzazione responsabile dovrebbe produrre un valore riconoscibile per la persona, utilizzare soltanto i dati necessari e non sfruttare vulnerabilità o asimmetrie informative.

Nella comunicazione corporate la fiducia non deriva dalla capacità di conoscere tutto sul pubblico. Deriva anche dalla capacità di stabilire limiti e renderli visibili.

## Trasparenza e autenticità

La diffusione di contenuti sintetici rende più complesso il concetto di autenticità. Un contenuto autentico non è necessariamente un contenuto privo di mediazione tecnologica. Fotografia, montaggio, scrittura e design sono sempre forme di costruzione.

L'autenticità riguarda piuttosto la coerenza fra ciò che viene presentato e la natura effettiva dell'esperienza. Un'immagine generata può essere legittimamente utilizzata per visualizzare un concept. Diventa problematica quando viene presentata come documentazione di un fatto non avvenuto. Una voce sintetica può rendere accessibile un contenuto, ma non dovrebbe simulare la partecipazione di una persona reale senza consenso. Una testimonianza può essere montata, ma non deve essere trasformata in una dichiarazione mai espressa.

La trasparenza non richiede necessariamente di spiegare ogni dettaglio tecnico. Richiede di comunicare ciò che può modificare ragionevolmente la comprensione del pubblico.

Il criterio fondamentale è evitare che la tecnologia costruisca una falsa evidenza.

## La governance come parte della qualità

La governance dell'IA viene talvolta percepita come un insieme di vincoli esterni alla creatività. In realtà, nei processi professionali, governance e qualità sono strettamente collegate.

Il NIST AI Risk Management Framework considera la governance un requisito continuo lungo il ciclo di vita dei sistemi e sottolinea l'importanza di definire ruoli, responsabilità, documentazione e forme di supervisione. NIST, *AI Risk Management Framework*.

La governance stabilisce:

- quali strumenti siano autorizzati
- quali dati possano essere utilizzati
- quali compiti siano appropriati
- quali output richiedano una verifica
- chi possieda l'autorità di approvare
- quali evidenze debbano essere conservate.
- come gestire errori e incidenti.

Il controllo umano non può essere ridotto a un click formale. Per essere reale, la persona che controlla deve possedere competenza, tempo, informazioni e potere di fermare il processo.

L'UNESCO colloca la valutazione etica dell'intelligenza artificiale nel quadro della dignità umana, del benessere e della prevenzione del danno, richiamando il ruolo di organizzazioni pubbliche, private, accademiche e civili. UNESCO, *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*.

La governance non è quindi soltanto una procedura difensiva. È il modo attraverso il quale un'organizzazione rende coerente l'innovazione con i propri valori e con la relazione che intende costruire.

## L'IA come infrastruttura sociotecnica

Parlare di intelligenza artificiale come se fosse un unico soggetto rischia di nascondere la complessità del sistema.

Ogni output dipende da molte componenti:

- dati utilizzati per l'addestramento
- scelte progettuali
- regole della piattaforma
- prompt
- documenti forniti
- persone che selezionano
- procedure di approvazione
- condizioni economiche e organizzative.
- contesto culturale nel quale il contenuto viene interpretato.

L'IA deve quindi essere compresa come parte di un'infrastruttura sociotecnica: un insieme nel quale elementi tecnologici, umani, economici e normativi si influenzano reciprocamente.

Questa prospettiva evita due semplificazioni opposte. La prima considera la macchina un soggetto autonomo al quale attribuire capacità e responsabilità umane. La seconda la considera uno strumento completamente neutro, il cui uso dipenderebbe soltanto dalle intenzioni dell'utilizzatore.

I sistemi incorporano possibilità, limiti e scelte precedenti. Al tempo stesso, il loro significato concreto dipende dal modo in cui vengono inseriti nei processi.

Il professionista deve quindi valutare la qualità apparente dell'output insieme all'intero sistema che lo ha reso possibile.

## Le competenze che acquistano valore

L'intelligenza artificiale non rende irrilevanti le competenze tradizionali. Ne modifica la combinazione e, in molti casi, ne aumenta l'importanza.

Acquistano valore:

**La capacità di formulare problemi.**
Una domanda mal costruita, automatizzata, produce più rapidamente risultati poco utili.

**La cultura delle fonti.**
Più facile diventa generare un testo, più importante diventa riconoscere la qualità delle informazioni che lo sostengono.

**La comprensione dei pubblici.**
Le personas sintetiche non sostituiscono l'ascolto di persone reali.

**Il giudizio strategico.**
Moltiplicare alternative non elimina la necessità di scegliere una direzione e accettarne le rinunce.

**La direzione editoriale e artistica.**
Coerenza, distinzione e significato non derivano automaticamente dalla qualità tecnica dell'output.

**La capacità di verifica.**
Fact-checking, controllo dei diritti, accessibilità e lettura critica diventano parti centrali della produzione.

**La collaborazione interdisciplinare.**
Comunicazione, tecnologia, dati, diritto, sicurezza e governance devono dialogare.

**La responsabilità.**
Il professionista deve poter spiegare perché un output sia stato utilizzato e quali controlli siano stati applicati.

Il prompting rimane utile, ma non costituisce da solo una professione. Un buon prompt è la traduzione operativa di una buona comprensione del problema. Senza metodo, conoscenza e criteri, anche il prompt più articolato produce soltanto una risposta meglio confezionata.

## Una professione orientata alla cura

La Corporate Content Creation nell'era dell'intelligenza artificiale può essere interpretata come una pratica di cura.

Cura delle fonti, perché un'affermazione deve essere fondata. Cura dei pubblici, perché la comunicazione produce conseguenze sulle persone. Cura dell'identità, perché ciò che l'organizzazione dice deve restare riconoscibile in ciò che fa. Cura del linguaggio, perché rappresentazioni e categorie possono includere oppure escludere. Cura del processo, perché velocità e automazione non devono cancellare responsabilità e memoria.

Questa idea di cura non si oppone all'efficienza. Stabilisce ciò che l'efficienza deve servire.

Produrre più rapidamente è utile quando libera tempo per ascoltare, verificare, progettare e migliorare. Diventa problematico quando la velocità viene utilizzata per giustificare un aumento indiscriminato del volume o una riduzione del controllo.

L'innovazione non consiste nel collocare l'IA in ogni fase del piano. Consiste nel riconoscere dove possa generare un valore reale, dove richieda supervisione e dove sia preferibile non utilizzarla.

## Conclusione: l’intelligenza artificiale come prova della qualità del metodo

L’intelligenza artificiale non rende obsoleto il percorso sviluppato in questo libro. Lo sottopone a una prova.

Se l’analisi è debole, l’IA può moltiplicare rapidamente interpretazioni infondate. Se gli obiettivi sono confusi, può produrre numerose metriche prive di funzione. Se il target è stereotipato, può rendere lo stereotipo più dettagliato. Se la strategia manca, può generare molte idee prive di direzione. Se la governance è ambigua, può accelerare errori, conflitti e pubblicazioni non controllate.

Quando invece il metodo è solido, l’IA può ampliare l’esplorazione, rendere più rapide alcune attività e aiutare il gruppo a confrontare possibilità che altrimenti richiederebbero più tempo.

Il valore risiede quindi nella qualità del sistema decisionale nel quale l’automazione viene inserita, anziché nell’automazione in sé. La Corporate Content Creation non diventa meno umana perché utilizza strumenti generativi. Diventa meno umana quando rinuncia al giudizio, alla relazione, alla responsabilità e alla possibilità di spiegare le proprie scelte.

La domanda conclusiva riguarda il valore che l’IA può offrire al lavoro di comunicazione.

Quali esperienze e relazioni si possono costruire con questi strumenti, e chi ne assume la responsabilità?

In questa prospettiva, l’intelligenza artificiale non rappresenta la fine dell’autorialità o della creatività professionale. Rende semplicemente più evidente che creare non significa soltanto generare forme. Significa scegliere quali significati mettere in circolazione, costruire le condizioni della loro credibilità e rispondere pubblicamente delle relazioni che contribuiscono a creare.

# GLOSSARIO ESSENZIALE

Parole chiave per orientarsi nel lessico del laboratorio.

Advocacy — Sostegno attivo e credibile espresso da clienti, dipendenti o stakeholder.

Awareness — Grado di conoscenza e riconoscibilità di una marca, organizzazione o iniziativa.

Baseline — Valore iniziale rispetto al quale misurare un cambiamento.

Benchmark — Termine di confronto scelto con criteri di pertinenza e comparabilità.

Big Idea — Nucleo creativo memorabile e versatile che traduce la strategia.

Brief — Documento che definisce problema, obiettivi, target, vincoli, tempi e risorse.

Brand Key — Modello di sintesi degli elementi centrali della strategia di marca.

Brand Trust — Fiducia costruita attraverso competenza, integrità, coerenza e trasparenza.

Call to action — Invito esplicito al passo successivo coerente con la journey.

Content mapping — Mappa che collega contenuti, obiettivi, target, fasi, canali e KPI.

Corporate communication — Comunicazione dell'identità complessiva e delle relazioni di un'organizzazione.

Desk research — Ricerca basata su dati e fonti secondarie già esistenti.

Earned Media — Visibilità ottenuta attraverso terzi, media e conversazioni non acquistate.

Human-in-the-loop — Controllo umano significativo dentro un processo assistito o automatizzato.

Insight — Comprensione rilevante e azionabile di una tensione o motivazione.

KPI — Indicatore chiave collegato a un obiettivo e a una decisione.

Media mix — Combinazione coordinata di canali e investimenti.

Owned Media — Canali e asset controllati direttamente dall'organizzazione.

Outcome — Cambiamento osservabile in conoscenze, atteggiamenti o comportamenti.

Paid Media — Distribuzione o visibilità acquistata.

Persona — Archetipo operativo fondato su ricerca e utile alle decisioni.

PESTEL — Analisi dei fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali.

Positioning — Posto distintivo e credibile occupato nella mente dei pubblici.

Prompt — Istruzione strutturata data a un sistema generativo.

Reason to believe — Prova che rende credibile una promessa.

SMARTER — Criteri per obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, temporali, valutati e rivedibili.

Social listening — Analisi sistematica di conversazioni, linguaggi e segnali online.

Storydoing — Comportamenti ed esperienze che rendono concreta la narrazione.

Storymaking — Costruzione partecipata della storia con pubblici e comunità.

SWOT — Sintesi di forze, debolezze, opportunità e minacce.

Tone of voice — Modo riconoscibile e situazionale con cui la personalità del brand si esprime.

Touchpoint — Punto di contatto tra organizzazione e pubblico.

USP — Proposta distintiva che chiarisce perché scegliere rispetto alle alternative.

# RIFERIMENTI TEORICI ESSENZIALI


- Aaker, D. A. (1991), Managing Brand Equity, Free Press.
- Aaker, D. A. (1996), Building Strong Brands, Free Press.
- Aguilar, F. J. (1967), Scanning the Business Environment, Macmillan.
- Brown, T. (2019), Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, revised and updated edition, Harper Business.
- Chiarazzo, S. (2024), Business Content Creator, FrancoAngeli.
- Cialdini, R. B. (2021), Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion, Harper Business.
- Cooper, A. (1999), The Inmates Are Running the Asylum, Sams.
- Conti, L. e Carriero, C. (2019), Content Marketing. Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti, 2ª ed., Hoepli.
- Cornelissen, J. (2020), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice, 6th ed., SAGE.
- Cornwell, T. B. (2020), Sponsorship in Marketing: Effective Partnerships in Sports, Arts and Events, 2nd ed., Routledge.
- Dietrich, G. (2014), Spin Sucks, Que Publishing.
- Doran, G. T. (1981), "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives", Management Review, 70(11), 35–36.
- Dru, J.-M. (1996), Disruption, John Wiley & Sons.
- Floridi, L. e Chiriatti, M. (2020), "GPT-3: Its Nature, Scope, Limits, and Consequences", Minds and Machines, 30, 681–694.
- Fontana, A. (2020), Storytelling d'impresa. La nuova guida definitiva verso lo storymaking, 2ª ed., Hoepli.
- Freeman, R. E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman.
- Getz, D. e Page, S. J. (2016), Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events, 3rd ed., Routledge.
- Gitner, S. (2022), Multimedia Storytelling for Digital Communicators in a Multiplatform World, 2nd ed., Routledge.
- Gregory, A. (2020), Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach, 5th ed., Kogan Page.
- Hallahan, K. et al. (2007), "Defining Strategic Communication", International Journal of Strategic Communication, 1(1), 3–35.
- Hatch, M. J. e Schultz, M. (2000), "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations", in Schultz, M., Hatch, M. J. e Larsen, M. H. (a cura di), The Expressive Organization, Oxford University Press.
- Kapferer, J.-N. (2012), The New Strategic Brand Management, 5th ed., Kogan Page.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, 57(1), 1–22.
- Kerzner, H. (2022), Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 13th ed., Wiley.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2016), Marketing Management, 15th ed., Pearson.
- Lemon, K. N. e Verhoef, P. C. (2016), "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", Journal of Marketing, 80(6), 69–96.
- Luhn, H. P. (1958), "A Business Intelligence System", IBM Journal of Research and Development, 2(4), 314–319.
- Macnamara, J. (2018), Evaluating Public Communication: Exploring New Models, Standards, and Best Practice, Routledge.
- NIST (2023), Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0).
- Osterwalder, A. et al. (2014), Value Proposition Design, Wiley.
- Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, Free Press.
- Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.
- Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th ed.
- Pulizzi, J. (2013), Epic Content Marketing, McGraw-Hill.
- Puyt, R. W., Lie, F. B. e Wilderom, C. P. M. (2023), "The Origins of SWOT Analysis", Long Range Planning, 56(3), 102304.
- Ries, A. e Trout, J. (1981), Positioning: The Battle for Your Mind, McGraw-Hill.
- Shneiderman, B. (2022), Human-Centered AI, Oxford University Press.
- Sinek, S. (2009), Start With Why, Portfolio.
- UNESCO (2021), Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence.
- Watson, T. e Noble, P. (2014), Evaluating Public Relations, 3rd ed., Kogan Page.
- Wysocki, R. K. (2019), Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid, 8th ed., Wiley.

