

Dipartimento di Impresa e Management

Tesi di Laurea Magistrale

Cattedra di Marketing

**La strategia di Content Marketing istituzionale: il crescente
successo dell'Aeronautica Militare.**

RELATORE:

Prof. Francesco Giorgino

CANDIDATA:

Rebecca Gargano
Matricola: 714301

CORRELATORE:

Prof. Gianluca Comin

Anno Accademico 2019/2020

*E ora usciamo nella notte
e seguiamo la fugace tentatrice,
l'avventura*

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA	4
1.1. UNA VISIONE GENERALE	4
1.2. DAL CONSUMATORE AL CONSUMATO-RE	8
1.3. IL RAPPORTO CAUSALE TRA MARKETING E COMUNICAZIONE	10
1.4. I NUOVI MODELLI DI MARKETING COMUNICATIVO	14
1.5. LA COMUNICAZIONE PUBBLICA IERI E OGGI: L'INFLUENZA DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA E IL MARKETING PUBBLICO.....	17
CAPITOLO 2: IL CONTENT MARKETING	27
2.1. L'ITER DEL CONTENT MARKETING	27
2.1.1. L'ATTENZIONE, QUESTA SCONOSCIUTA	27
2.1.2. CONTENT MARKETING, DISPLAY ADVERTISING E NATIVE ADVERTISING	29
2.1.3. UNO SGUARDO AL BRAND JOURNALISM	32
2.2. GLI OBIETTIVI DEL CONTENT MARKETING	35
2.3. STEP BY STEP	38
2.4. GLI STRUMENTI A SUPPORTO DEL CONTENT MARKETING IN OTTICA <i>MULTI-TOUCH</i>	40
2.4.1. SOCIAL MEDIA	44
2.4.2. SITO WEB AZIENDALE E E-NEWSLETTER	46
2.4.3. CONTENT PR ED EVENTI LIVE	48
2.4.4. RIVISTE, TV E RADIO	48
CAPITOLO 3: IL CASO DE "L' AERONAUTICA MILITARE"	50
3.1. TIMELINE STORICA E OBIETTIVI ODIERNI	50
3.2. I VALORI DELLE FORZE ARMATE	51
3.3. DALLA PROPAGANDA MANIPOLATRICE AL PDC	53
3.4. TO BE OR NOT TO BE. L' AERONAUTICA MILITARE E IL CONTENT MARKETING	56
3.4.1. UN RICHIAMO DEL PUBLIC BRANDING	56
3.4.2. ANALISI GENERALE: CONTENUTI E TARGET	59
3.4.3. L'OMNICANALITÁ: GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE	61
3.4.4. L' AERONAUTICA VOLA SUI SOCIAL	64
3.4.5. IL BRAND AM SUL MERCATO	70
3.5. PUNTI DI VISTA	73
3.5.1. PARLA IL SOCIAL MEDIA MANAGER AM	73

3.5.2. COSA NE PENSANO I CITTADINI?	75
3.5.3. IMPLICAZIONI E LIMITI DELLA RICERCA	84
CONCLUSIONI	87
APPENDICE	90
BIBLIOGRAFIA	104

Introduzione

È sempre difficile analizzare un argomento quando riguarda la sfera pubblica, e lo è ancora di più se si decide di approfondire un'istituzione così imponente come quella dell'Aeronautica Militare. Con la propria storia e la propria imponenza, l'Aeronautica Militare è ritenuta una delle forze armate più riconosciute non solo in Italia, ma in tutto in mondo. Ma anche l'AM si è resa presto conto che non poteva più solamente contare sulla propria eredità storica, culturale e d'immagine, ma che dovesse iniziare a creare contenuti che potessero puntare non solo all'ampliare il target di riferimento, ma che potessero giungere in un modo più profondo, più significativo, più incisivo. Ed è così che ha cominciato a lavorare su contenuti che non riguardano solamente il proprio lavoro di difesa, ma che vanno oltre, rimanendo sempre coerenti ai propri ideali e valori; ha di fatto portato avanti un piano d'azione riguardante il coordinamento di tutti gli strumenti di comunicazione a disposizione, sviluppando un programma capace di essere al passo con i tempi e di coinvolgere i destinatari dei singoli messaggi (in particolare i cittadini) in modo tale da renderli partecipi, attivi, e di comprenderli all'interno dell'organizzazione stessa. Ma oggi giorno la comunicazione è sempre più legata al concetto di Marketing, inteso come lo studio delle strategie, dei dati del mercato, dei target, in modo tale da permettere la differenziazione e la creazione di un valore unico, plasmando la *Brand Identity*.

Il presente lavoro analizzerà come la strategia di Content Marketing sia stata rivoluzionaria, non solo per le imprese private, ma anche per quelle che fanno parte della sfera pubblica. La strategia di creazione di contenuti editoriali e multimediali validi, pertinenti, per attrarre nuovi soggetti e rendere fedeli i seguaci già acquisiti, può essere ritenuta efficace in entrambi gli ambiti. Le organizzazioni sono riuscite, come vedremo, a rispondere alle numerose difficoltà nate da un mercato estremamente competitivo, dal rapido sviluppo delle tecnologie, dall'erosione dei confini e dall'interconnessione fra diversi sistemi, e infine dal mutamento stesso del consumo, che punta sempre più al soddisfacimento dei desideri (non bisogni) dell'uomo: uomo interattivo, partecipe, esperienziale. Organizzazioni che, come abbiamo detto, sono anche di tipo istituzionale, in quanto non potevano uscire indenni dall'evoluzione circostante. La presa di coscienza della necessità di cambiare il modo di comunicare e di approcciare al cosiddetto "marketing pubblico" ha spinto le istituzioni ad assumere una nuova immagine e ad essere spesso riconosciuta come un vero e proprio Brand pubblico. Così si sviluppano nuovi obiettivi, si effettuano nuove scelte, si mettono in atto nuove strategie.

Il primo capitolo affronta l'evoluzione della comunicazione, punto focale su cui bisogna concentrarsi per capire l'evoluzione del marketing stesso, e in particolare come essa sia fondamentale in qualsiasi piano che un'impresa (o qualsiasi organizzazione) voglia mettere in atto, stringendo un rapporto causale indispensabile e in qualche modo naturale tra la comunicazione appunto, e il marketing. L'evoluzione

dell'ambiente circostante ha obbligato sia la comunicazione che il marketing a cambiare, e per entrambi l'obiettivo principale è la conquista della fiducia dell'individuo. Individuo riconosciuto non più solamente come consumatore di un prodotto o servizio, ma come consumatore, posto su un piedistallo e innalzato a ago della bilancia delle decisioni (e dei risultati) dell'organizzazione stessa. Siamo nell'epoca del marketing 4.0, e bisogna tenere il passo.

In un'epoca di disattenzione da parte del consumatore, iperconnesso, bombardato in qualsiasi luogo e momento da messaggi, immagini, pubblicità, si sente il bisogno di trovare una nuova strada, non solo per attirare la sua attenzione, ma per spingerlo all'azione, alla soddisfazione e infine alla fidelizzazione. Bisogna superare le vecchie strategie che interrompono l'esperienza del soggetto, che lo infastidiscono e che rendono il messaggio facilmente ignorabile, e puntare su altri aspetti. Valori come l'identità del brand, la sua reputazione, la sua posizione nella mente dei consumatori, diventano fenomeni dai quali è difficile prescindere. Dunque, nasce la necessità di creare contenuti che riescano a colpire le "personas", che riescano a far nascere in loro consapevolezza e benevolenza, nonché portare ovviamente valore all'impresa stessa, sia economico che non. Da qui la nascita del Content Marketing e del suo sviluppo, strategia che necessita come vedremo di una pianificazione precisa, minuziosa, che sia in grado di organizzare e coordinare la moltitudine di aspetti organizzativi. L'organizzazione deve essere prima di tutto consapevole della propria *mission* e dei propri valori; deve avere bene in mente il proprio ruolo, il proprio business, le proprie competenze che la distinguono, la propria responsabilità sociale e la propria immagine. Gli obiettivi incominciano a riguardare la creazione di una consapevolezza della marca (e dell'organizzazione) da parte dei consumatori, la loro educazione, la costruzione di credibilità per attrarre di nuovi e la costruzione di lealtà con i clienti esistenti; intorno a tali obiettivi e alla *mission* si andrà a costruire il piano d'azione. In primo luogo, la segmentazione del mercato, e subito dopo il processo di *targeting*, coordinando quattro aspetti: l'identità del brand, il posizionamento dell'impresa nella mente dei consumatori, il prodotto aumentato che sta offrendo, e lo *storytelling*. Cruciale a questo punto è la distribuzione di tali contenuti da parte dell'organizzazione, organizzazione che oggi si trova a dover organizzare una quantità innumerevole di strumenti: canali online, offline, a pagamento, di proprietà, guadagnati, "concessi" e "affittati" devono essere coordinati in un'ottica *omni-channel*, per permettere l'intercettazione del maggior numero di individui.

Il terzo capitolo si concentra sull'Aeronautica Militare (e le altre Forze Armate), per capire anche in questo caso il processo evolutivo dell'approccio comunicativo dell'istituzione. Sicuramente la trasformazione del contesto ha toccato, in maniera un po' lenta ma inesorabile anche la comunicazione delle Forze Armate: dall'utilizzo propagandistico ad oggi le cose sono sicuramente cambiate. In particolare, la legge che ha dato una notevole spinta verso tale mutamento è la legge del 7 giugno 2000 n° 150, che disciplina le attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni. Anche qui, si separano le due categorie: da un lato abbiamo l'informare il cittadino, ovvero fornire unilateralmente informazioni a un soggetto ritenuto passivo, dall'altro il comunicare, ovvero condividere con gli altri

pensieri, opinioni, esperienze, sensazioni e sentimenti, in modo tale che si possa trasmettere un significato, una visione propria del mondo. Nel nostro caso, l'Aeronautica Militare si è resa conto, soprattutto nell'ultimo decennio, della necessità di implementare i processi di comunicazione con gli individui, con l'obiettivo di migliorare l'idea e l'immagine che i cittadini hanno dell'istituzione stessa, del suo ruolo, dei suoi valori, delle sue missioni, e di farli partecipare attivamente alla loro vita militare. Tale processo comunicativo può essere inserito all'interno di una strategia di marketing? In fondo, anche il marketing pubblico è la vendita di un qualcosa, che sia un prodotto, un'esperienza, o anche un'immagine, e consiste in pratiche per perfezionare la relazione tra l'organizzazione e gli individui, analizzando il mercato pubblico, i propri punti di forza e di debolezza. Perché dunque non sfruttare la creazione di contenuti più mirati, precisi, che attirino il target desiderato? Perché non mettere in atto una strategia di Content Marketing?

Per permettere uno studio più approfondito della materia, sempre nel terzo capitolo è stata effettuata un'analisi degli strumenti di comunicazione utilizzati dall'Aeronautica Militare, e in particolare delle pagine ufficiali social dell'AM, dei suoi contenuti multimediali, delle interazioni con essi e di tutto ciò che permette di avere una visione ampia e completa. Inoltre, fondamentale è stata la decisione di intervistare la Social Media Manager dell'Aeronautica Militare, il Maggiore Debora Corbi, che ha permesso di studiare l'argomento da una prospettiva interna. Il capire come le strategie e le tecniche elaborate e messe in pratica dall'organizzazione vengano recepite dal pubblico è uno dei punti più critici e delicati, in quanto in base a tale percezione esterna, l'organizzazione stessa deve mettere in atto meccanismi di *improvement* o di *change*, a seconda del successo o meno della strategia scelta.

Infine, un sondaggio qualitativo nei confronti di due campioni di cittadini non ha fatto altro che appoggiare quanto finora detto, ovvero del successo di quella strategia che ha permesso la divulgazione di una nuova immagine dell'Aeronautica Militare: un'immagine che punta all'evidenziazione dei propri valori, delle proprie missioni di *peacekeeping*, delle loro collaborazioni umanitarie. Si allontana dunque l'immagine tradizionale delle Forze Armate... per acquisire più consenso e attenzione da parte dei cittadini, le parole come "guerra", "*combat*", "forza" sono agilmente messe da parte, estraniare. A cosa può portare l'eccessivo utilizzo di tale format?

Sicuramente, le scelte strategiche di marketing e comunicazione dell'Aeronautica Militare stanno dando i loro frutti. Tutto sta nel riuscire a gestire in maniera minuziosa ciò che oggi si ha a disposizione, e in maniera preventiva e lungimirante ciò che potrebbe arrivare.

CAPITOLO PRIMO

1. L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

1.1. Una visione generale

La comunicazione è da sempre un argomento chiave, in qualsiasi ambito, settore, categoria... nel mondo del marketing tale ruolo cardinale è addirittura amplificato. Sembra banale dire che sono due facce della stessa medaglia, che sono complementari, che sono legate da un filo tanto invisibile quanto conosciuto. Ed è proprio per questo che per spiegare l'evoluzione del marketing tendiamo spesso ad approfondire l'evoluzione della comunicazione. Ma per interpretare tale fenomeno, bisogna fare un passo indietro.

Tutta la storia della comunicazione può essere letta di pari passo con la trasformazione del mondo che ci circonda. Da un punto di vista storico, il momento che ha segnato un passaggio fondamentale nella nostra storia e nella storia della comunicazione è stato lo scivolamento nell'epoca postmoderna, termine utilizzato per la prima volta dal sociologo francese Jean Francois Lyotard sul finire degli anni Settanta. Il postmodernismo è un termine che troviamo davanti ai nostri occhi più e più volte, e che può essere applicato a diversi settori culturali: in filosofia, arte, letteratura, religione, sociologia, e così via. La definizione che più ha attirato la mia attenzione è quella di Tony Cliff, che lo definisce come la «teoria del rifiutare le teorie». In linea generale, come ci fa intuire la parola stessa, il postmodernismo si colloca non solo dopo il modernismo, ma in contrapposizione ad esso. Ai concetti di razionalità, oggettività, e altre idee derivanti dall'epoca delle grandi narrazioni potenziate dalla mentalità illuminista (ideali riconosciuti da Lyotard come “metanarrazioni”) se ne contrappongono altri, che come filo conduttore hanno il disincanto... il disincanto nei confronti del sapere tradizionale, nei confronti non solo dello Stato, ma anche della società, nei confronti del tempo che non sia il presente, nei confronti della stabilità e delle certezze.

Quali sono dunque i fenomeni che più hanno spinto verso tale condizione? Al primo posto sicuramente possiamo mettere la globalizzazione, che si può far coincidere con l'azione a distanza, l'erosione dei confini geografici, la rimodulazione dello spazio fisico, l'interconnessione fra diversi sistemi, l'enorme disponibilità dei dati e la loro utilizzabilità, la comunicazione e il suo intreccio con il marketing¹.

¹ Held D. e McGrew J. (2001), *Globalismo e antiglobalismo*, Bologna, il Mulino

Si può considerare in secondo luogo l'innovazione tecnologica, che ci ha completamente travolti, in un modo così veloce, così irruente, e che continua a portare cambiamenti di giorno in giorno; innovazione che come approfondiremo in seguito ha portato alla metamorfosi del rapporto tra produttore e consumatore, tra realtà e virtualità, tra brand e strategie. Non è un caso che si è arrivato a parlare di «rivoluzione digitale», che ha preso piede dalla fine degli anni Novanta del secolo scorso, e che ha riconosciuto la nostra epoca come «era dell'accesso», come delineato nel 2000 da Jeremy Rifkin. Accesso a innumerevoli informazioni, a connessioni multiple e continue, potenziate da un lato dalla smaterializzazione della proprietà, degli spazi, dei confini tra i beni, dall'altro dalla rarefazione dei tempi di vita e di percezione.

Non ci si può dimenticare infine i fattori economici, partendo dalla grande crisi economica che il mondo ha dovuto affrontare, ai bisogni ormai saturati, ai mercati con una sovrabbondanza dell'offerta. Il modello del cosiddetto “mercato di massa” viene messo in discussione, superato come vedremo dal modello fondato sul concetto di “*mass customization*”.

Anche il consumo è ovviamente cambiato. Nella teoria neoclassica il consumo rappresenta il mezzo per soddisfare i bisogni dell'uomo, bisogni generici e non influenzabili, bisogni che siamo stati abituati a riconoscere nella famosa piramide di Maslow: alla base ci sono i bisogni psicologici (aria, acqua, riposo), poi i bisogni di sicurezza (assicurazioni, sicurezza nel lavoro), al centro bisogni di appartenenza, in seguito bisogni di stima (reputazione, dignità), e sulla punta della piramide i bisogni di autorealizzazione, di raggiungimento di obiettivi, di libertà. Il consumo postmoderno si distacca in qualche modo da questa visione tradizionale, nel momento in cui non sono più i bisogni a voler essere soddisfatti, ma i desideri dell'uomo, diventando un momento di interazione e di scambio tra consumatore e produttore e, soprattutto, fra consumatori. Semprini riconosce il legame tra il consumo post-moderno a cinque categorie: l'individualismo, l'importanza dedicata al corpo, l'immateriale, la mobilità (fisica, sociale, culturale, professionale) e l'immaginario, cioè la creazione di mondi soggettivi all'interno dei quali ci si proietta. Questa complessità dei consumi, insieme al suo eccesso, insieme alle azioni aggressive messe in atto da alcune marche, hanno portato alla perdita di fiducia nella marca, come poi vedremo più approfonditamente in seguito.

Ed è proprio nel momento in cui le imprese prendono coscienza di tutto ciò che si rendono conto della necessità di sfruttare il più possibile la comunicazione. Ma in linea generale, come possiamo definire la comunicazione? Tale termine, dal latino *communicare*, che deriva da *communis* «comune», indica rendere partecipe l'altro, far conoscere, per lo più cose non materiali, come idee, pensieri, notizie, e così via. In un modo schematico e probabilmente un po' riduttivo, un gruppo di ricercatori della scuola di Palo Alto, guidata da Paul Watzlawick, pubblicarono uno dei lavori su cui si basa gran parte del mondo della comunicazione interpersonale, ovvero “*Pragmatica della comunicazione umana*”, in cui, tra le varie cose, hanno elencato i cinque assiomi su cui si baserebbe, per l'appunto, la comunicazione:

- 1° assioma: non si può non comunicare: è impossibile non comunicare, anche il silenzio stesso è un modo di interazione con l'altro;
- 2° assioma: ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione: il primo livello riguarda quindi il messaggio, il cosa comunicare, mentre il secondo riguarda il tipo di relazione che si vuole instaurare;
- 3° assioma: il flusso comunicativo è espresso secondo la punteggiatura degli eventi: la punteggiatura cambia il significato del messaggio, dà diverse intonazioni ad esso;
- 4° assioma: la comunicazione avviene attraverso i canali verbali e non: la prima riguarda modalità digitali, mentre la seconda tipologia riguarda modalità analogiche, cioè di somiglianza;
- 5° assioma: gli scambi comunicativi possono essere simmetrici o complementari: questo a seconda se la comunicazione avviene tramite due soggetti posizionati sullo stesso piano o no².

La parte che più ci interessa è ciò che concerne il contenuto, che deve essere creato dall'emittente, inviato, decodificato dal ricevente, e infine che deve generare determinati effetti, che possono essere, in linea generale, riconosciuti in tre macro-categorie: effetti cognitivi, effetti emozionali, ed effetti comportamentali. Il significato racchiuso nel messaggio può essere sia denotativo, cioè con caratteristiche universali e oggettive, sia connotativo, che varia di cultura in cultura.

Un'approfondita analisi del concetto di «relazioni comunicativa d'impresa» è stata effettuata da Giacomazzi e Camisani Calzolari (2008), concetto che si sviluppa intorno all'approccio all'impresa 4.0; secondo tali teorici, l'impresa 4.0 riuscirebbe a controllare le comunicazioni verso tutte le principali direzioni, identificate in quattro gruppi:

1. da dentro a fuori: ovvero la comunicazione dell'impresa verso l'esterno, cioè verso il mercato e gli stakeholder, in modo tale da far riconoscere e ricordare la marca, da proporre il proprio valore, da instaurare PR, da trasmettere informazioni tecniche sui prodotti, e da attivare una vera e propria comunicazione con i clienti;
2. da dentro a dentro: ovvero la comunicazione interna, tra l'impresa e i propri dipendenti e collaboratori, rafforzata rispetto al passato da una crescente partecipazione e dall'utilizzo di nuovi strumenti; infatti le funzioni di tale relazione riguardano la condivisione della *mission* aziendale, la formazione, la gestione della conoscenza, il supporto ai processi organizzativi e alla loro efficienza, la gestione del clima aziendale, il *team building*;
3. da fuori a fuori: forse l'aspetto più innovativo, che riguarda ciò che il mercato e gli stakeholder dicono del Brand, dei prodotti, dei servizi, ecc.; uno degli strumenti più potenti è il WOM;

² Watzlawick P., Beavin J.H. e Jackson D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio

4. da fuori a dentro: non basta infatti conoscere ciò che avviene al di fuori dell'impresa, ma è fondamentale riportare il tutto all'interno dell'impresa stessa, in modo da elaborare le informazioni e mettere in atto strategie di risposta³.

Tutte queste relazioni comunicative si sono sviluppate in un modo sempre più approfondito ed esaustivo nel corso degli anni soprattutto grazie al boom degli strumenti a disposizione dell'impresa. Se un tempo l'impresa poteva contare prevalentemente sulle affissioni dell'advertising offline, sul direct marketing, sul telemarketing, sul *conferencing*, sul *mapping*, su ricerche lunghe e infinite di dati, e così via, oggi ha forse il problema opposto... un numero eccessivo di mezzi e di dati da poter sfruttare, come ad esempio app, blog, streaming audio e video, l'*e-learning*, il *file sharing*, il CRM, il *social bookmarking*, gli *indexing alert*, e molto altro ancora.

Ed è solo dopo aver compreso le basi del concetto della comunicazione che si può discutere della sua notevole importanza come leva di marketing. Non ci si limita a valorizzarla nei singoli ambiti, nei singoli settori, nelle singole categorie, ma di utilizzarla ad incastro, in modo tale da creare una rete in grado di supportare le varie azioni comunicative, che si sosterranno a vicenda, e in grado di creare nuove e ricche opportunità. Una rete che negli ultimi anni ha come obiettivo quello di far giungere i messaggi al soggetto target gestendo il più elevato numero di *touch point* possibili: si parla quindi di omnicanalità, sostenuta da Kotler e Keller⁴, diventato pilastro portante delle strategie di marketing, e, in particolare come vedremo, della strategia di Content Marketing. Questi contatti non devono solamente avvenire nella fase iniziale del processo decisionale del consumatore, ovvero nella fase *top-of-the-funnel*, dove i consumatori, stimolati da un bisogno o da azioni di marketing, iniziano la ricerca e sviluppano consapevolezza e familiarità del prodotto, del servizio o del Brand, ma anche nelle successive: sia nella fase *mid-funnel*, cioè la fase in cui il consumatore effettua valutazioni attive, aggiungendo Brand nel set iniziale ed eliminandone altri, sia nella *late-stage*, ovvero la fase dell'acquisto, sia nella fase post acquisto, in cui i consumatori decidono come affrontare il successivo "viaggio decisionale" o *Customer Decision Journey*, entrando (si spera) nel cosiddetto *loyalty loop*.

Come approfondiremo infine nell'ultimo capitolo, tale evoluzione comunicativa non ha solamente pervaso l'ambito delle imprese private, ma anche quello della sfera pubblica, scenario a dir poco delicato, soprattutto per l'elevato numero di attori coinvolti e la loro eterogeneità. La difficoltà oggi, qui come nel privato, è quella di costruire un'immagine di credibilità e di affidabilità, da comunicare con trasparenza e in modo tale da avviare esperienze di partecipazione dei cittadini⁵.

In ogni caso, l'obiettivo è uno... la conquista della fiducia dell'individuo.

³ Giacomazzi F. e Camisani Calzolari M. (2008), *Impresa 4.0. Marketing e comunicazione digitale a 4 direzioni*, Milano, Pearson Paravia Bruno Mondadori

⁴ Kotler P. e Keller K.L. (2010), *Il marketing del nuovo millennio*, Milano, Pearson

⁵ <https://journals.openedition.org/qds/1234>

1.2. Dal consumatore al consumato-Re

La trasformazione del consumatore è uno degli aspetti più interessanti e in qualche modo chiarificanti di questo processo evolutivo generale. Quando abbiamo parlato della comunicazione, abbiamo nominato il ricevente, colui che riceve il messaggio, il contenuto, e che lo ha decodificato, secondo il proprio linguaggio culturale. Possiamo raggruppare per adesso i riceventi all'interno della macro-categoria «pubblico», in modo da poter effettuare più facilmente un discorso generale. Definiamo pubblico come un “gruppo di persone che condividono un problema o un progetto”⁶, pubblico che si è evoluto e che è in continua evoluzione, in risposta alle mutevoli condizioni ambientali precedentemente esposte.

La convenzione di pensare che il pubblico fosse un attore passivo, che potesse essere influenzato in modo omogeneo, controllabile, che la comunicazione con esso fosse totalmente e unicamente unilaterale era radicalizzata fino agli anni '60-'70. Solo dopo questo periodo, che coincide come abbiamo visto con il postmodernismo, si inizia a prendere coscienza della crescente inutilità di tale approccio, sia nei confronti delle imprese, sia nei confronti del pubblico stesso. Si accantona dunque la teoria del proiettile magico (o teoria ipodermica) di Harold Lasswell (1927), secondo cui c'è una relazione diretta tra stimolo e risposta comportamentale, in modo tale da riuscire a manipolare la persona raggiunta a proprio piacimento⁷, per lasciare spazio alla teoria dell'influenza selettiva di Defleur e Ball-Rokeach (1995), secondo cui tutti i fattori, sia psicologici che sociologici, dei singoli soggetti diventavano possibili variabili influenzanti i vari comportamenti: infatti si ponevano come mediatore tra lo stimolo (S) e la risposta (R)⁸. Il pubblico diventa così un'entità composta da soggetti eterogenei, non influenzabili in modo univoco, non sempre controllabili, a causa quindi delle diversità culturali, d'interesse, d'opinione, di conoscenze pregresse, di bisogni, di valori.

Anche la partecipazione del pubblico dunque si evolve, mutando dalla partecipazione iperpassiva fino a quella interattiva, passando gradualmente per alcune fasi intermedie, quali l'esser passivo, ipopassivo, ipoattivo, attivo, e iperattivo. Biocca ha identificato cinque livelli di attività da parte del pubblico:

1. selettività: più scelte e più rifiuti avvengono da parte degli utenti, più sono attivi;
2. utilitarismo: quanto gli utenti utilizzano i prodotti e i servizi;
3. intenzionalità: cioè l'impegno ad elaborare l'esperienza;
4. coinvolgimento: sia emozionale che cognitivo che comportamentale;
5. refrattarietà: cioè la volontà degli utenti di resistere agli stimoli non desiderati.

⁶ Grunig J.E. e Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*, New York, Holt Rinehart Wnston

⁷ Lasswell H.D. (1927), *Propaganda Technique in the World War*, The MIT Press, 1971

⁸ Defleur M.L. e Ball-Rokeach S.J. (1995), *Teorie della comunicazione di massa*, Bologna, il Mulino

Ed è proprio osservando l'evoluzione partecipativa del pubblico che possiamo approfondire quella che è la trasformazione del consumatore stesso. Il famoso sociologo Fabris (2009) ha rappresentato questo processo evolutivo con un gioco di parole interessante, che sottolinea per l'appunto tali cambiamenti passo dopo passo: il consumatore diventa consumAttore, consumAutore, consumatoRe⁹. In pratica, non si parla più del semplice individuo che consuma i beni promossi e distribuiti dalle imprese, con un certo senso di asservimento e impotenza. Non si parla più di un individuo al quale viene finalmente riconosciuto un ruolo rilevante, circondato da altri attori quali il mercato, l'impresa e la marca. E non si parla neanche più di un individuo che partecipa alla creazione dei beni, dei servizi, delle esperienze, a lui destinati, diventando una sorta di "prosumer", termine coniato da Alvin Toffler (1980) utilizzato per rappresentare un individuo che contemporaneamente produce (*producer*) e consuma (*consumer*). Si parla oggi di una centralità mai vista prima, che posiziona il consumatore su una sorta di piedistallo, innalzandolo al ruolo di padrone del consumo.

Fabris in un'intervista sulla Repubblica online del 2003, risponde in un modo molto interessante alla domanda "A te piace il consumatore postmoderno?":

"Sì. Perché è molto libero, è anche ironico. Gli piace quella giacca griffata, e la mette, ma la contamina con una cosa che non c'entra niente perché, così facendo, è "lui" e non una cosa inventata dalle griffe. In più è anche attento alla filiera dei prodotti. [...] Ma, se vuoi, è uno che ha già sperimentato tutto. E adesso compra solo le cose che riescono, in una certa misura, a farlo sognare, a regalargli un'idea, o l'illusione, di un'altra vita. È un cliente difficile."¹⁰

Pur riconoscendo che si sta parlando di una minoranza, intorno al 15-20 per cento dei consumatori italiani (siamo pur sempre nel 2003), è stata centrata da Fabris la diffusione futura di tale approccio. Tutto inizia a ruotare attorno al nuovo "Re" del gioco dei consumi, e al valore che egli deve percepire, in modo da riuscire prima di tutto a ingaggiarli, poi convertirli in *prospect* e clienti, e infine a farli diventare reali.

Tutto ciò non significa sminuire il ruolo della marca, anzi... Questa nuova visione fa sì che essa prenda coscienza e che si creino nuove opportunità per rafforzarsi e per continuare a detenere quel potere decisionale che da sempre gli appartiene, puntando quindi soprattutto sul coinvolgimento e sulla stimolazione del cliente. Ciò che necessitano le imprese a questo punto è capire il funzionamento di tali dinamiche ed applicarle nei piani di marketing.

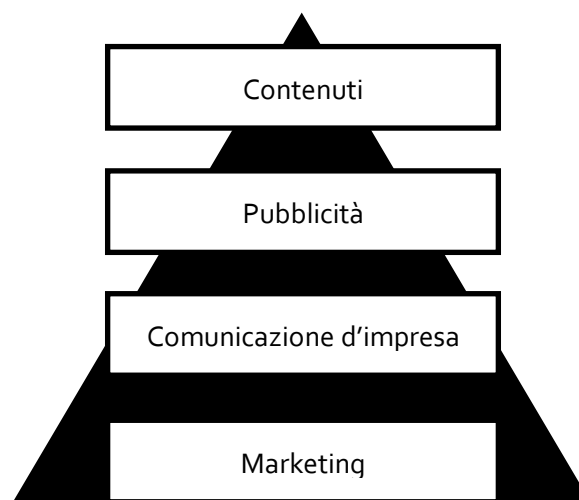
⁹ Fabris G.P. (2009), *Societing*, Milano, Egea

¹⁰ https://www.repubblica.it/online/lf_dietro_il_listino/030310fabris/fabris/fabris.html

1.3. Il rapporto causale tra marketing e comunicazione

Per spiegare al meglio le dinamiche e l'evoluzione del marketing abbiamo fatto partire la nostra analisi dal concetto di comunicazione, e rappresentato gli aspetti principali della sua trasformazione, dalla concezione più neoclassica a quella postmoderna, fino ad arrivare ai giorni nostri. Ma il loro rapporto causale si fonda in primo luogo sul marketing stesso, da cui si sviluppa la comunicazione d'impresa, che in seguito genera contenuti da divulgare e strategie da mettere in atto.

Fig. 1.1: Modello di rapporto causale fra marketing e comunicazione d'impresa



Fonte: Elaborazione di Giorgino, Mazzù (2018)

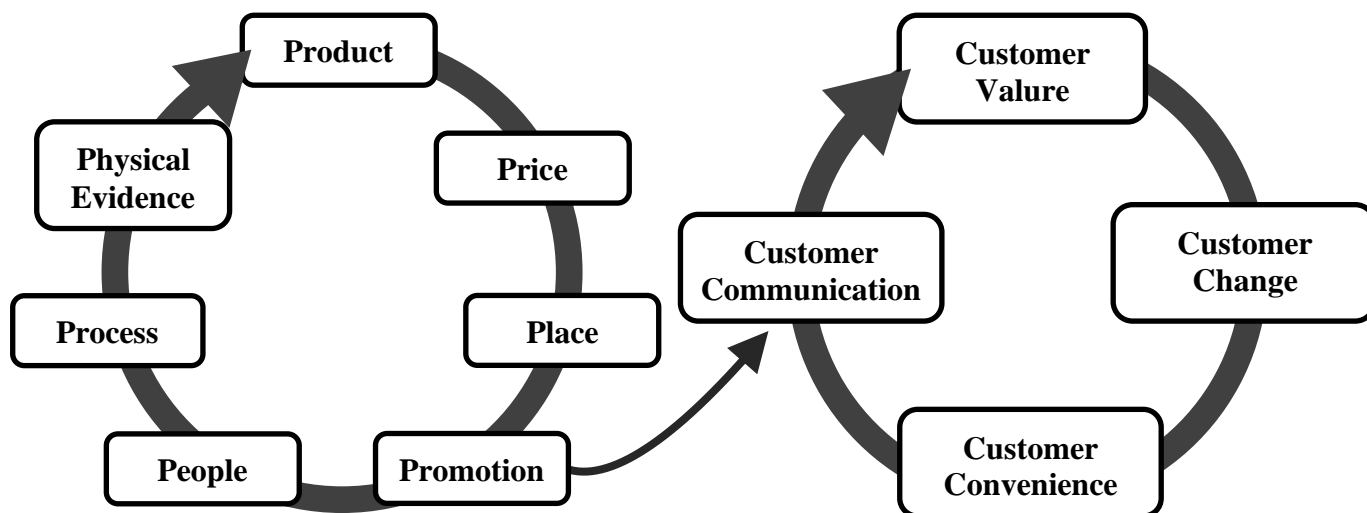
Una delle cose che mi ha colpito durante le ricerche su tale argomento è stato il fatto che se si digita sulla barra di ricerca di Google “rapporto tra comunicazione e marketing”, tra i primi risultati che spuntano ci sono numerosi link che si presentano con il titolo “Differenza tra marketing e comunicazione”. Questo piccolo particolare mi ha fatto riflettere sulla grande difficoltà al giorno d’oggi di separare in modo netto i due concetti... c’è ovviamente una differenza sostanziale tra le due definizioni, ma in qualche modo queste due attività si sono integrate a tal punto da non rendersi quasi conto di dove finisce una dove inizia l’altra.

“Se il prodotto fosse una persona, il Marketing modellerebbe quello che “è”, mentre la Comunicazione gli darebbe voce”.¹¹

¹¹ <https://deianaluca.it/marketing/>

Uno dei primi modelli che si insegna ai futuri *marketers*, modello su cui si sono basate innumerevoli strategie, infiniti piani di azione, migliaia di studi, è quello delle quattro “P”, elaborato da McCarthy (2005) e riproposto da Kotler; “P” che rappresentano il prodotto, il prezzo, il punto vendita (distribuzione) e la promozione. A queste “P” tradizionali spesso se ne affiancano altre tre, introdotte da Booms e Bitner nel 1981, che a loro volta rappresentano le persone, fondamentale nel marketing mix per gestire la comunicazione con la clientela, i processi, ovvero i processi di fornitura, o di fruizione di un servizio da parte dei clienti, e la *physical evidence*, cioè la dimostrazione pratica del nostro prodotto o servizio. Un ulteriore passo di allontanamento dal classico modello viene effettuato da Robert F. Lauterborn non si limita a ciò, ma crea un ulteriore modello, quello delle quattro “C”, che sarà poi modificato e riproposto da Kotler¹². Modello che rappresenta le “C” del consumatore, ovvero la *customer communication*, cioè l’interazione tra impresa e clienti, il *customer value*, ovvero il valore per il cliente, il *customer change*, cioè la capacità di provocare cambiamenti, e infine la *customer convenience*, ovvero la facilità con cui il consumatore riesce a trovare ciò che cerca. L’anello di congiunzione tra il modello delle sette “P” e quello delle quattro “C” riguarda da un lato la “P” di promozione, dall’altro la “C” di Comunicazione, il cui legame spiega in modo approfondito il grafico precedente.

Fig. 1.2: L’intreccio tra il modello delle 4P e il modello delle 4C



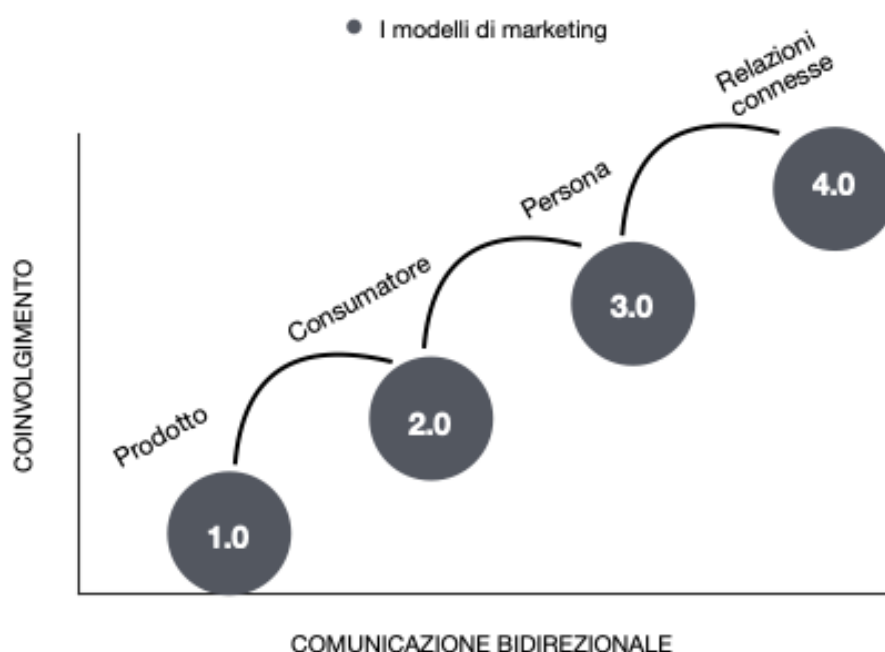
Fonte: Adattamento di Giorgino e Mazzù da Kotler (1999)

¹² <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/marketing-mix/>

Oggi la comunicazione d'impresa si è evoluta comprendendo al suo interno i suoi tre principali settori, facendo svanire sempre più i confini tra essi: tali settori sono le relazioni pubbliche, la comunicazione interna e la comunicazione di marketing. Una pubblicità istituzionale ad esempio può avere come obiettivo quello di fidelizzare i clienti, ma allo stesso tempo potrebbe puntare anche al coinvolgimento dei propri dipendenti, e al rafforzamento di relazioni con gli stakeholder, e così via. Quella che però interessa maggiormente alla nostra analisi è ovviamente la comunicazione di marketing, che ha come obiettivi principali l'informare il target di riferimento, persuaderlo e motivarlo. Un ulteriore obiettivo consiste nel creare un'immagine distintiva non solo del prodotto, per promuovere le vendite, ma anche per rendere chiara e visibile l'immagine della marca, dell'impresa¹³.

La comunicazione acquisisce sempre più importanza passando di modello in modello del marketing; è Kotler colui che ha rappresentato per primo il processo evolutivo del marketing, dal modello 1.0 al modello 4.0.

Fig. 1.3: I modelli di marketing in relazione a comunicazione e coinvolgimento



Fonte: Elaborazione autonoma dell'autore

¹³ <https://journals.openedition.org/qds/1430#tocto1n5>

Li analizzeremo adesso in ordine, prevalentemente rapportandoli alla comunicazione:

- il modello 1.0 prevede che l'obiettivo principale dell'impresa sia la massimizzazione del profitto; di conseguenza si focalizza sul prodotto e sui costi relativi ad esso, diminuendoli il più possibile, e vendendolo al più elevato numero di consumatori possibile. Possiamo facilmente immaginare come sia il livello di coinvolgimento che il livello di comunicazione dal consumatore all'impresa siano praticamente inesistenti;
- il modello 2.0 fa un piccolo passo avanti: entrando nella società dell'informazione, l'impresa si rende conto della crescente inefficacia del modello precedente e della necessità da parte del consumatore di essere riconosciuto come un soggetto attivo, vivo. Permane però la considerazione radicata del consumatore come bersaglio, e non a caso la comunicazione rimane fortemente unidirezionale e il coinvolgimento ha ancora un livello oggettivamente basso;
- il modello 3.0 invece si distacca in maniera più netta dal passato, in quanto vediamo l'impresa considerare non più il consumatore come colui che consuma i prodotti in modo omogeneo e passivo, ma come un individuo informato, consapevole, con dei valori e con la volontà di collaborare, di partecipare, di creare. È qui che acquisisce importanza la comunicazione bidirezionale, comunicazione non più da «uno a molti», e neanche da «uno a uno», ma da «molti a molti»;
- il modello 4.0 rappresenta l'apice del processo evolutivo della comunicazione bidirezionale e del coinvolgimento totale dei consumatori (almeno fino ad oggi...). Il modello 4.0, modello dell'economia digitale, riguarda i cittadini del network, persone che non si limitano a condividere i valori e le *mission* delle imprese, ma che ne hanno fiducia... e tale fiducia non si traduce più semplicemente nella volontà di riacquisto, ma nel promuovere tali imprese, i Brand, i loro contenuti. Si parla dunque di *Brand advocacy*, una quinta A in aggiunta alle quattro del modello di Rucker: *aware, attitude, act, act again*. Kotler ha ritenuto opportuno aggiornare tale modello, non solo aggiungendo come abbiamo visto l'*advocacy*, ma modificando due termini: *appeal* in sostituzione all'*attitude* e *ask* in sostituzione all'*act*. In particolare, l'*appeal*, ovvero l'apprezzamento, non dipende solamente dal gusto e dall'opinione del singolo individuo, ma dall'influenza della *community* che lo circonda.

Ovviamente tutto ciò non significa che il marketing 1.0 o 2.0 non siano più applicabili, anzi; la segmentazione del mercato, la selezione del target, il posizionamento, le quattro P, il *branding*, sono ancora importanti e ampiamente sfruttati. Tuttavia, come abbiamo precedentemente visto, i vari cambiamenti hanno portato ad adattarsi alle nuove necessità dei consumatori. Non per nulla si parla di «marketing adattivo» o anche «marketing aumentato».

Questa analisi generale ci mostra dunque come la comunicazione sia diventata sempre più la leva di marketing probabilmente più importante di quest'epoca. Schematicamente, si possono riconoscere quindi tre funzioni principali:

- la funzione integrante, in quanto abbiamo visto che la sua azione è presente in qualsiasi fase aziendale, in qualsiasi piano, in qualsiasi sistema;
- la funzione cooperante, in quanto la comunicazione viene vista non solo come azione singola, ma viene considerata alla base del funzionamento e della coordinazione di tutte le altre leve;
- la funzione sostituyente, forse quella più delicata e controversa, ma che si può spiegare non tanto nella capacità della comunicazione di sostituirsi alle altre leve (altrimenti non avrebbe senso di parlare della sua funzione cooperante) ma di innescare il fondamentale meccanismo di trasmissione, di analisi, di sperimentazione, di predizione dei dati, in modo da mettere in atto le giuste strategie per generare un ascolto memorabile!

1.4. I nuovi modelli del marketing comunicativo

Tra i nuovi modelli nati e diffusi, spesso si tende ad analizzare per primo il cosiddetto marketing relazionale; questa prassi è legata all'idea che alla base di qualsiasi azione o scelta o pianificazione di marketing, c'è e ci deve essere una relazione tra impresa, clienti e fornitori. Ed infatti proprio da questo modello che successivamente, o complementariamente, se ne sviluppano altri, come ad esempio il modello di marketing esperienziale, o quello di marketing etico, e così via.

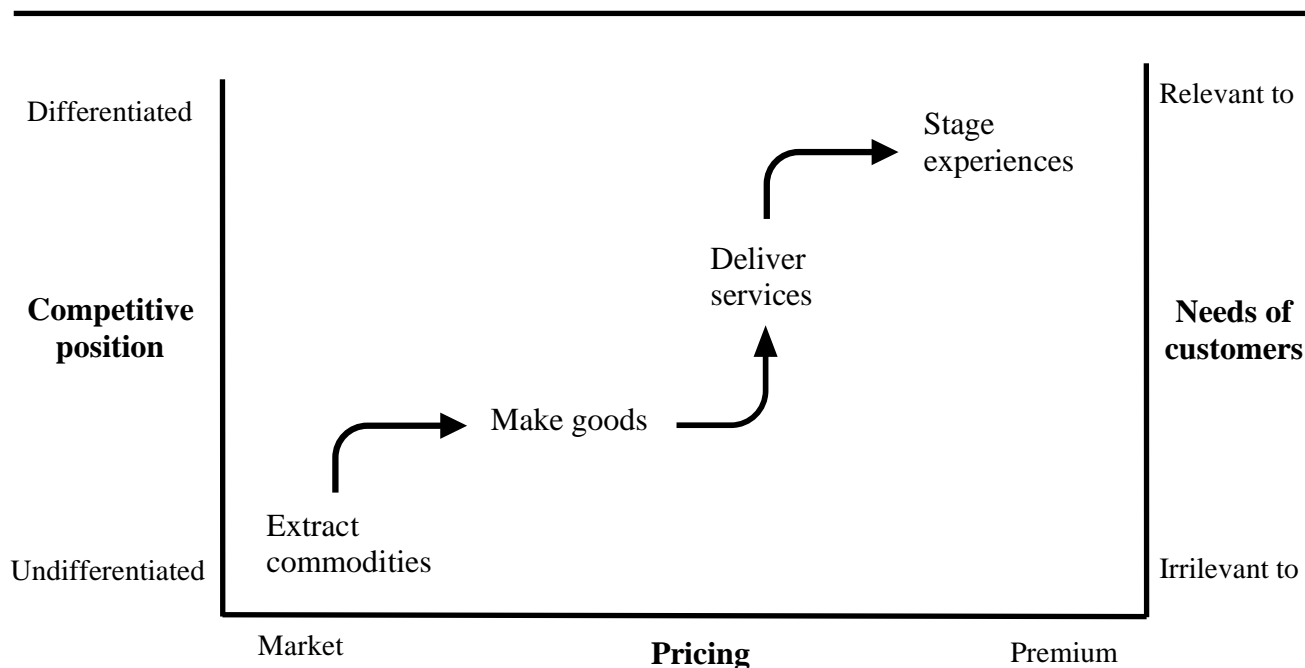
Per marketing relazionale si intende in linea generale fare marketing con l'obiettivo di mantenere vive e solide le relazioni con i consumatori, fidelizzandoli e "integrandoli in un'alleanza", e non con l'obiettivo dell'infinita acquisizione di nuovi clienti come intendeva il marketing tradizionale. Di fronte alla complessità del mercato, l'azienda dovrà rispettare alcune indicazioni fondamentali, quali l'analisi delle esigenze del consumatore, la diversificazione (non tanto dei prodotti quanto del pubblico di riferimento e del marchio stesso), l'importanza dell'avvio della relazione e dei servizi post-vendita, la qualità (sia dei prodotti che della relazione stessa), la professionalità del personale, la flessibilità e la gestione dei manager, e infine la *customer satisfaction*, obiettivo raggiungibile studiando costantemente il cliente e alleandosi¹⁴. Come si può notare, non si tratta solamente una relazione iniziale, ma di portarla avanti e di evolverla in

¹⁴ Antonio Foglio (2008), *Marketing Relazionale e Consumatori Alleati. Come Realizzare un'Alleanza Vincente e Duratura con il Consumatore-Cliente*, Milano, FrancoAngeli

tutte le fasi del processo decisionale del cliente, dalla considerazione del set iniziale all'esperienza post acquisto.

Strettamente correlato al marketing relazionale c'è il marketing esperienziale, presentato da Schmitt come un nuovo approccio guidato, appunto, dall'esperienza. Perché le imprese puntano sempre più sulle esperienze? Succede perché avviene un processo chiamato *commodization*: a causa della pressione competitiva i beni diventano sempre più simili tra loro, così che i consumatori non sono più capaci di distinguere i diversi Brand sul mercato; si inizia dunque a competere prima sul prezzo e poi sui servizi, nel tentativo di distinguersi. Ma ciò non basta, perché via via tutte le imprese hanno iniziato a competere sull'offerta di servizi e quindi, essendo anch'essi "commodizzati", si inizia a puntare sulla capacità di offrire esperienze. Il modello di Pine & Gilmore, conosciuto come modello della regressione, va a rappresentare proprio l'evoluzione dell'economia, da quella agricolturale a quella d'esperienza, passando prima per l'economia industriale e quella dei servizi (1999). Nella figura 1.4, oltre ad utilizzare come criteri i bisogni dei consumatori e la differenziazione, viene aggiunto anche quello del *pricing*, di mercato o premium.

Fig 1.4: Progression of economic value



Fonte: Pine & Gilmore, 1999

Sempre Pine & Gilmore individuano quattro tipologie di esperienze, in base a due criteri di riferimento, ovvero il livello di partecipazione (attiva o passiva) e il coinvolgimento nell'esperienza stessa (se basso assorbimento, se alto immersione):

- esperienza d'intrattenimento: ruolo passivo dei consumatori ma coinvolgimento elevato. È un tipo di esperienza che tiene occupati ma lascia ben poco;
- esperienza educativa: il coinvolgimento del soggetto è elevato (prevalentemente fisico o intellettuale) e la partecipazione è attiva;
- esperienza di evasione o fuga: il coinvolgimento è basso ma gli individui partecipano attivamente all'evento (come quando giocano al casinò);
- esperienza estetica: il consumatore ha un ruolo passivo ed è "immerso" nell'esperienza.

Secondo Schmitt, la vera attrazione esperienziale consiste nel mettere insieme cinque moduli (SEM), ovvero il marketing del *Sense*, che ha lo scopo di creare esperienze tramite i cinque sensi, il marketing del *Feel*, nel tentativo di provocare emozioni forti che guidano il consumatore, il marketing del *Think*, che punta alla stimolazione dell'intelletto, il marketing dell'*Act*, che ha lo scopo di spingere il consumatore a trasformare in positivo il proprio stile di vita, e infine il marketing del *Relate*, che mette in relazione diversi consumatori accomunati da qualcosa che è parte della loro identità¹⁵.

Ci sono altri innumerevoli modelli di marketing che tentano di stare al passo del cambiamento in atto, e di seguito ne elencheremo i più significativi:

- il marketing etico: questo modello di marketing ha l'obiettivo di assicurare trasparenza ed equità dello scambio mediante un corretto mix tra decisioni etiche e conseguenze economiche; è il risultato di un processo evolutivo che parte dal riconoscimento del marketing sociale e passa per quello responsabile e quello sostenibile. Kotler definisce il marketing sociale come quel modello che ha lo scopo di influenzare i comportamenti dei consumatori per far sì che essi, volontariamente, tendino al benessere altrui e della società¹⁶. Lambin definisce il marketing responsabile come quel modello che pone attenzione prioritaria agli interessi degli acquirenti¹⁷; Scott infine definisce il marketing sostenibile come il modello volto a ridurre il divario del grado di soddisfazione tra bisogni privati e bisogni collettivi, tra ricchi e poveri, tra conservazione e salvaguardia dell'ambiente¹⁸. Tra le altre cose, si riconosce oggi notevole importanza anche al green marketing;
- il *customer knowledge* marketing: questo modello evidenzia in particolare ciò di cui si è parlato presentando il marketing 3.0, ovvero il ruolo dell'individuo di co-creare, grazie all'enorme quantità di conoscenza a disposizione;

¹⁵ Ferraresi M. e Schmitt B.H. (2006), *Marketing Esperienziale. Come Sviluppare l'Esperienza di Consumo*, Milano, FrancoAngeli

¹⁶ Kotler V., Roberto e Lee, *Social Marketing*, p. 5

¹⁷ Lambin V., *Marketing Strategico*, p. 47

¹⁸ Scott W.G., *Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile. Micro & Macro Marketing*, p. 178, 2003

- il marketing estetico: secondo cui tutti i sensi dell'uomo sono proiettati alla percezione di ciò che è bello, distinguendolo da ciò che è utile o da ciò che è buono¹⁹;
- il marketing tribale: Maffesoli definisce la tribù “un insieme di individui non necessariamente omogeneo, ma interrelato da un'unica soggettività, una pulsione affettiva o un ethos in comune. Tali individui possono svolgere azioni collettive intensamente vissute, benché effimere”. È verso tali gruppi che questo modello intende rivolgersi.

Come vedremo nel secondo capitolo, tutte queste tipologie di marketing hanno un qualcosa che li accomuna, che d'altronde non è altro che il filo conduttore di questo lavoro: il Content Marketing. Ma prima, c'è bisogno di analizzare la comunicazione pubblica, in modo da approfondire tale strategia nell'ambito del mondo militare.

1.5. La comunicazione pubblica ieri e oggi: l'influenza della comunicazione d'impresa e il marketing pubblico²⁰⁻²¹

Tutti i mutamenti sopra elencati e approfonditi hanno travolto anche il settore pubblico; la comunicazione pubblica non poteva certo uscire indenne dall'evoluzione dell'ambiente circostante, e si è trovata ad adattarsi e a cambiare con esso, in alcuni casi in maniera lenta ma inesorabile.

Prima di iniziare la nostra analisi, bisogna effettuare una distinzione importante ma sottile. Per comunicazione istituzionale si può intendere sia la comunicazione pubblica sia la *corporate communication*; quest'ultima viene definita in linea generale come “l'insieme delle attività di comunicazione generate da un'azienda, o da qualsiasi altro ente per raggiungere obiettivi prestabiliti”²². Analizzando tale definizione, non bisogna cadere in errore per quanto riguarda il termine corporate: infatti esso deve far pensare al termine latino *corpus*, insieme, e non alla *corporation*; non ci si riferisce dunque solo al *business* ma a tutti i settori, che siano quello politico, economico o sociale.

¹⁹ Schmitt B.H. e Simonson A. (1997), *Marketing Aesthetics. The Strategic Management of Brands Identity, and Image*, New York, The Free Press

²⁰ Granchi M. (2006), *Storia della Comunicazione Pubblica in Italia: Mutamenti Istituzionali e Modelli Territoriali di Sviluppo*, www.storiaefuturo.com

²¹ Faccioli F. (2016), *Comunicazione pubblica e media Digitali: Prospettiva del Public Engagement*, Fascicolo 1, Rivisteweb, Il Mulino

²² Jackson P., “*Corporate Communication for Managers*”, Pitman, Londra, 1987

Dalla tabella 1 si nota come la comunicazione istituzionale si possa suddividere in due tipologie: corporate e specialistico-funzionale. La comunicazione istituzionale di tipo corporate “rappresenta un asset strategico, che riguarda l’impresa nella sua interezza e pone al centro del messaggio la sua identità, i suoi valori e i suoi progetti, anziché specifici elementi relativi alla sua attività”. Essa viene definita da Gianluca Comin e Sara Mazzarella come una sorta di meta-comunicazione, di livello superiore rispetto alle altre, perché “destinata alla formazione del contesto in cui le relazioni e le altre attività possono trovare più agevolmente accoglienza”. È fondamentale dunque pianificare al meglio la comunicazione istituzionale in modo da assicurare la coerenza tra la corporate image e i valori e aspettative dei vari stakeholder, soprattutto considerando l’orientamento strategico del lungo periodo.

Andiamo di seguito ad analizzare di seguito come si colloca la comunicazione istituzionale in base alla propria definizione e in relazione alle altre tipologie di comunicazione. In funzione delle diverse categorie di destinatari, le aree coinvolte nel paradigma di comunicazione possono essere ricondotte a quattro ambiti:

- comunicazione istituzionale (corporate e specialistico-funzionale);
- comunicazione commerciale (di brand e operativa);
- comunicazione interna (organizzativa);
- comunicazione economico-finanziaria (*investor relations*).

Ciascuna delle aree del paradigma di comunicazione ha determinati tratti peculiari distintivi, in base al target di riferimento, all’ambito di applicazione, agli obiettivi e agli strumenti e i linguaggi adottati. Nella tabella 1 sottostante, Gianluca Comin e Sara Mazzarella riconoscono ed elencano i tratti peculiari delle singole tipologie di comunicazione, che nel nostro studio verranno analizzati in maniera relativamente sintetica. La tabella si compone di cinque colonne, che raggruppano le sei categorie di comunicazione, il target di riferimento (generalista o segmentato), l’ambito di applicazione di ogni tipologia (istituzioni, mercato o soggetti specifici), gli obiettivi e il tipo di linguaggio utilizzato (emozionale o razionale).

Si può notare immediatamente l’assonanza dunque tra la comunicazione d’impresa, analizzata nei precedenti paragrafi, e quella istituzionale. Parole come *corporate image*, orientamento strategico, coinvolgimento, *corporate reputation*, stanno entrando nel vocabolario quotidiano anche nell’ambito della sfera pubblica, perché gli si viene riconosciuta un’importanza sempre maggiore.

“I mercati sono diventati conversazioni, e le imprese (o le organizzazioni in generale), presa coscienza di ciò, devono assumere atteggiamenti *accountable*, ovvero un atteggiamento *proattivo* nella gestione degli eventi, nella propria capacità di adattamento per far fronte all’evoluzione dell’ambiente esterno, nel processo di interscambio incessante con tutti gli attori”

Questo discorso, come detto in precedenza, vale in tutti i settori.

Tab. 1: Processo di comunicazione

Categoria	Target	Ambito di applicazione	Obiettivi	Strumenti e linguaggio
Istituzionale (governance)	Generalista	Istituzioni, opinione pubblica	Governo complessivo della comunicazione d'impresa e <i>reputation management</i>	Emozionale
Istituzionale (specialistica)	Segmentato	Istituzioni, opinione pubblica	Contatto con interlocutori non raggiungibili dalle altre aree	Tecnico-razionale
Commerciale (di brand)	Generalista	Mercato	Coltivare l' <i>awareness</i> e l' <i>image</i>	Emozionale
Commerciale (di prodotto)	Segmentato	Mercato		Razionale
Organizzativa	Segmentato	Dipendenti, collaboratori, fornitori	Coordinamento e coinvolgimento	Razionale
Economico Finanziaria	Segmentato	Azionisti e finanziatori	Trasparenza e <i>outlook</i>	Tecnico

Fonte: Gianluca Comin e Sara Mazzarella

La seconda accezione della comunicazione istituzionale è quella legata alla sfera pubblica. È la comunicazione delle istituzioni per eccellenza, rivolta prevalentemente ai cittadini, ma non solo. In questo caso la comunicazione pubblica e istituzionale ha per oggetto gli “affari di interesse generale” ed è definita più dagli oggetti che dai soggetti. Per capire al meglio la concezione che oggi si ha di tale tipologia di comunicazione, bisogna fare un passo indietro. Come la storia ci insegna, durante il periodo del regime fascista, ma ancor prima nel periodo giolittiano, in Italia non si poteva parlare ancora di comunicazione pubblica, ma di comunicazione istituzionalizzata, che veniva ampiamente sfruttata per il proprio ruolo di propaganda, soprattutto violenta. Ne è un esempio il D.M. 9 agosto 1923 n. 2222, che trasferisce l'ufficio Stampa del ministero dell'Interno direttamente in seno al consiglio, con due obiettivi principali: la cancellazione o minimizzazione di tutto ciò che è nocivo al regime, e l'esaltazione del regime stesso. Ma,

come dichiara Granchi (2006), “la comunicazione cresce, si alimenta e progredisce di pari passo con la Storia delle istituzioni”; mutano dunque le istituzioni e i ruoli all’interno, e lentamente si inizia a differenziare il “diritto di informazione” dal “diritto all’informazione”. Il primo si affermerà solo con l’art. 21 della Costituzione italiana, che trasformerà la comunicazione istituzionalizzata in comunicazione istituzionale; in questo caso però il diritto di informazione è come se venisse uguagliato al diritto di libertà di espressione.

Bisogna aspettare gli anni Novanta per far sì che la comunicazione istituzionale venga riconosciuta come comunicazione pubblica, che rispecchierà quel desiderato “diritto all’informazione”, spostando l’asse dall’ente verso il cittadino. Questo mutamento coincide, tra le altre cose, con la laicizzazione della società del benessere e del consumo, con l’inizio del declino del sistema partitico, con lo scandalo di “tangentopoli” che rivela la corruzione e l’inefficienza delle istituzioni pubbliche, e con la forza sempre più massiccia della TV come mezzo di comunicazione di massa. La Pubblica Amministrazione, o PA, si è venuta a trovare in presenza di un vero e proprio “mercato pubblico”, dove i cittadini non sono più visti come “sudditi” o “amministrati”, ma come clienti da soddisfare, quindi con tecniche gestionali-aziendali, strategie e politiche di marketing a supporto della produzione ed erogazione di servizi. Nasce un nuovo bisogno, impellente, necessario, nei cittadini-utenti: è la richiesta di “trasparenza”; le amministrazioni pubbliche assumono per la prima volta il ruolo di impresa, si inizia a parlare di “scambio di informazioni”, di “diritto di accesso” agli atti amministrativi; nel 1993 ad esempio vengono riconosciuti gli URP, ovvero gli Uffici per le relazioni con il pubblico, nati proprio come struttura per garantire a pieno la suddetta trasparenza.

Ma è con la legge n.150 del 2000 che si assiste ad una vera e propria svolta; infatti tale legge va a disciplinare le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni. Questa norma, tra le altre cose, identifica i ruoli dei singoli uffici di comunicazione, definendo le loro aree di intervento, riconosce una nuova figura professionale, ovvero il comunicatore pubblico, che funge da ponte tra cittadini e classe dirigente amministrativa e politica, identifica gli obiettivi delle attività di informazione e comunicazione, e così via. Anche se fu un passo di grande importanza, questa riforma interruppe in qualche modo l’evoluzione comunicativa, sia perché sembrava più avere enunciato un principio teorico che un impegno effettivo, sia perché la crisi economica a cui si andava incontro, che costrinse l’impegno monetario in altri ambiti. Uno step importante verso un vero e proprio approccio pratico si ebbe con il Decreto legislativo 150/2009, conosciuto come “Riforma Brunetta”, i cui obiettivi principali sono la riproduzione all’interno del settore pubblico della cultura del mercato, con la conseguente valorizzazione della competizione all’interno e all’esterno degli enti, e il miglioramento dell’immagine delle istituzioni, con l’importante coinvolgimento dei cittadini come valutatori della cosa pubblica.

Questa riproduzione della cultura del mercato all’interno delle istituzioni pubblico ha creato via via un vero e proprio mercato pubblico; esso, pur avendo una sua specificità, non si differenzia dal mercato tradizionale: in entrambi c’è una domanda, un’offerta, una competizione tra le strutture pubbliche e private che svolgono attività simili, una metodologia (il marketing) che collega intelligentemente domanda e

offerta. C'è chi produce ed eroga servizi pubblici (Stato, enti locali, enti pubblici, aziende pubbliche nazionali e locali) e chi li richiede, li utilizza (cittadini-utenti, imprese, gruppi organizzati). Il settore pubblico è “un sistema d'organismi pubblici mirati al perseguimento di finalità collettive da riversare verso mirati beneficiari; esso, adeguandosi a quanto il mercato pubblico richiede, svolge una serie d'importanti compiti favorendo la partecipazione dei cittadini alla vita democratica, producendo e fornendo servizi pubblici al singolo cittadino, ma anche alla stessa collettività”²³.

Per quanto il settore pubblico si avvicini alla logica delle imprese private *profit oriented*, ci sono alcune differenze fondamentali da dover sottolineare. Tra le varie, identifichiamo:

- ricerca del profitto sociale e del benessere collettivo, e non del profitto economico e benessere individuale;
- comportamento basato da regole istituzionali e non da regole di mercato;
- obiettivi sociali difficilmente quantificabili;
- segmenti senza riscontro economico;
- destinatari: cittadini-utenti, imprese, gruppi organizzati.

In particolare, per quanto riguarda i destinatari, il settore pubblico si trova in presenza di una domanda più attenta, esigente, partecipata, una domanda con molta più consapevolezza dei propri diritti, della tutela di cui gode, è più informata, e sa confrontare la qualità dei servizi erogati. Deve dunque avere la capacità di comunicare con tali soggetti, e diventa sempre più importante organizzare tale comunicazione in maniera strategica. È la *corporate communication* istituzionale che va ad incontrare la comunicazione pubblica, è il porre al centro del messaggio la propria identità, i propri valori, i propri progetti.

Quali sono dunque gli obiettivi che un'istituzione deve tenere bene a mente per riuscire ad avere una strategia comunicativa efficace? Possiamo raggrupparli in tre gruppi:

- la costruzione di un'identità: questo è forse l'obiettivo più difficile in quanto le istituzioni pubbliche sono spesso associate ad un concetto negativo, basato sulla concezione di inefficacia e conseguente perdita di fiducia nella burocrazia. Per tentare di superare questa visione stereotipata nel decennio precedente al 2004 il Dipartimento della Funzione Pubblica aveva lanciato un programma che prevedeva la presentazione di idee, progetti, capaci appunto di dare visibilità positiva alle pratiche pubbliche, donando credibilità e fiducia. Il programma però non riuscì a scalfire l'immagine dell'ente pubblico che non funziona, degli impiegati che non lavorano, il tutto amplificato sempre più dai media

²³ Foglio A., “*Il Marketing Pubblico. Il Marketing dello Stato, degli Enti Locali, degli Enti Pubblici Nazionali e Territoriali*”, FrancoAngeli (2003), Cap 2

e da internet. Come ben sappiamo, l'identità non basta: entra in gioco poi l'immagine che i cittadini hanno di quella determinata organizzazione, alla quale contribuiscono innumerevoli fattori;

- la formazione di una cultura organizzativa: una delle prime iniziative di successo in tale direzione fu quella proposta nel 1998, sempre dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con la Regione Emilia Romagna, per raccogliere e diffondere le competenze e professionalità nelle pubbliche amministrazioni, in modo tale da creare un'organizzazione efficace, competente e culturalmente formata, così da accrescere l'efficienza dei servizi offerti e migliorare la comunicazione all'interno delle amministrazioni stesse;
- la creazione un dialogo tra amministrazione e cittadini: come abbiamo già detto in precedenza, dall'inizio del ventunesimo secolo il settore pubblico si è trovato ad affrontare i problemi che abbiamo esposto parlando della comunicazione d'impresa, dovuti soprattutto, ripetiamo, alla crisi economica, che ha spostato le disponibilità economiche più verso l'informazione che verso la comunicazione dei valori, e al processo di digitalizzazione, che ha spinto i cittadini in maniera sempre più prepotente a voler conoscere i propri diritti, ampliare le proprie conoscenze, ma soprattutto avere voce nelle decisioni che li riguardano.

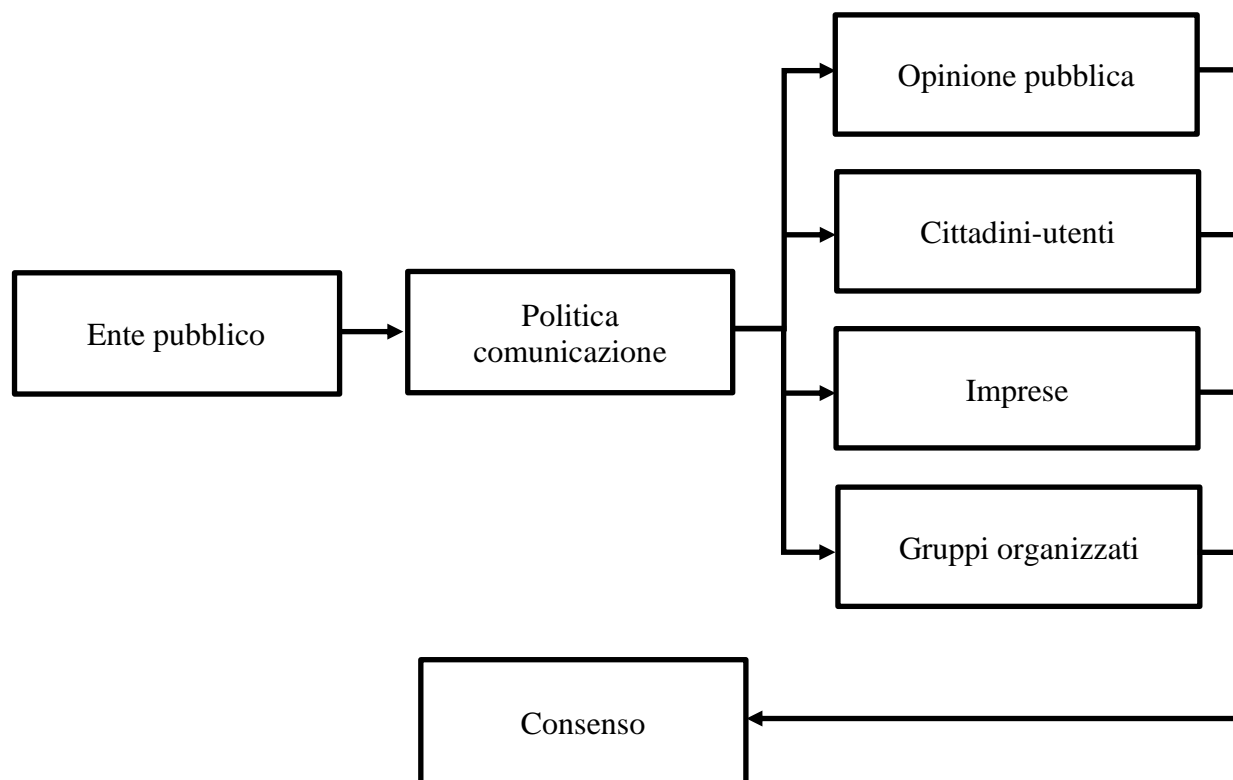
Si sente dunque la necessità, non solo da parte dell'Italia, ma anche dagli altri Paesi dell'Unione Europea, di attivarsi per trovare un nuovo approccio ai cittadini, considerando la possibilità di dar voce a soggetti informati, consapevoli, e più competenti. Viene oggi rilanciato il modello dell'amministrazione condivisa proposto da Gregorio Arena (1997), che lo definisce come quel modello:

“fondato sulla collaborazione fra amministrazione e cittadini [co-amministratori], che si ritiene possa consentire una soluzione ai problemi di interesse generale migliore dei modelli attualmente operanti, basati sulla separazione più o meno netta fra amministrazione e amministrati”

La politica di comunicazione serve all'ente non solo a farsi conoscere, ma a farsi conoscere in maniera favorevole, e a raggiungere l'opinione pubblica, i singoli cittadini, imprese, gruppi organizzati, per mantenere un favorevole e fruttuoso rapporto con essi (figura 1.5). Inoltre, essa dovrà rivolgersi esternamente agli utenti, in maniera diretta e indiretta, internamente allo stesso ente, verso altri enti pubblici come comunicazione interistituzionale. Il messaggio deve essere dunque conforme alla missione, semplice e chiaro, informativo, attuale e dinamico, coerente e concreto, stimolante e anche simbolico. Inoltre, la comunicazione esterna può essere sia diretta che indiretta; nel primo caso, l'organizzazione si rivolge, o almeno cerca di rivolgersi, in maniera diretta ad utenti con un riscontro personalizzato, magari in un'area precisa e con precisa caratterizzazione (sesso, età, professione, ecc.): qui i mezzi di comunicazione maggiormente utilizzati sono internet e mail. Nel secondo caso, la comunicazione esterna avviene

indirettamente attraverso i tradizionali mass media ed altri mezzi, rivolti ad un pubblico più vasto ed eterogeneo.

Fig. 1.5: Processo di comunicazione



Fonte: Antonio Foglio

Il nuovo approccio ai cittadini, spinto fortemente dalla diffusione dei media digitali, e in particolare dei social network, ha aperto le porte a numerosi aspetti innovativi e ha dato la possibilità di buttare le fondamenta per il passaggio (ancora in stato di evoluzione) dal segreto alla trasparenza, dalla comunicazione *one-way* (o semplicemente informazione) alla comunicazione bidirezionale, dalla passività alla partecipazione. I vantaggi da trarre sono innumerevoli, amplificati con l'avvento del web 1.0 e il successivo passaggio al web 2.0 e alla diffusione dei social media: da un lato una maggiore partecipazione civica e politica (*civic engagement*), dall'altro nuove possibilità di condivisione e pubblicizzazione (*e-governement, open data*), passando dunque da una logica "top-down", ovvero dall'alto verso il basso, ad una logica più orizzontale. Tutto ciò considerando che i social network in particolare ancora non sono sfruttati appieno dalle Pubbliche amministrazioni, e che l'implementazione tecnologica ancora sia concentrata prevalentemente sull'organizzazione interna della PA.

Ma come spesso succede, parallelamente ad un aumento di opportunità e di possibilità di crescita nascono nuovi rischi, nuove difficoltà, nuovi ostacoli da dover superare. Possiamo riconoscere alcuni tra i principali rischi:

- la possibile creazione di diverse forme di autoreferenzialità, sviluppando nuove forme di esclusione;
- il “rischio di una retorica della trasparenza”: oggi si tende verso la ricerca della trasparenza divenuta virtù e sostituita alla verità o all’idea di interesse in generale, in modo tale che i cittadini abbiano un’illusione di controllo;
- l’esonazione comunicativa: ovvero un numero elevato di notizie, messaggi, contenuti, portando ad una perdita di peso della comunicazione istituzionale;
- la caduta nella banalità: complessità dei concetti e del linguaggio istituzionale, che devono essere in qualche modo semplificati e resi il più possibile chiari, rischiando un’eccessiva superficialità;
- la complessità nel valutare in maniera corretta le performance politiche data la difficoltà di mettere a confronto le realtà istituzionali.

Inoltre, come fa notare Gea Ducci²⁴:

“Non è sufficiente l’attuale cultura della trasparenza, della rendicontazione e della condivisione [...]

Solo in quelle realtà in cui la cultura organizzativa è improntata all’apertura, al superamento dell’autoreferenzialità, alla relazionalità, tutto questo può dar luogo a un vero e proprio salto evolutivo nel rapporto tra PA e cittadino”

Le amministrazioni devono essere convinte di volersi relazionare con i cittadini, di dialogare con loro, di comunicare tramite tutti gli strumenti a disposizione, che siano offline o online, che siano *face-to-face* o cartacei, che siano *civic network* o le pagine social, cosicché i cittadini stessi siano stimolati a fare altrettanto. Come sostiene Stefano Orlando²⁵:

“Il brand pubblico è un’ampia cornice, che contiene una dinamica storica, evoluzione materiale e non del patrimonio simbolico collettivo, mutamento e ibridazione dei processi identitari, sviluppo dei sentimenti di appartenenza [...]. Il tutto legato alla forza delle loro narrative. Quelle pubbliche e quelle private. Quelle delle istituzioni e quelle della società. Quelle figlie della libertà e quelle figlie della propaganda”

²⁴ Ducci G. (2013), *La Comunicazione Pubblica Digitale per la Trasparenza, l’Accountability e il Dialogo con i Cittadini: verso una Pa Open e Condivisa*, Rivisteweb, Il Mulino

²⁵ Orlando S. (2019), *Brand Pubblico e Valorizzazione dell’Immagine Istituzionale*, <https://stefanorlando.it/?p=2191>

Se in precedenza si è parlato prima di comunicazione d'impresa, e poi di marketing d'impresa, lo stesso discorso può essere effettuato nel settore pubblico. Anche se parlare di marketing come strumento nelle mani degli enti pubblici può apparire fuori luogo, dato il loro non orientamento al *profit*, in realtà non è così: i valori e le tecniche mercantili che hanno creato sviluppo per le imprese *profit oriented*, sono in grado, se ben applicate, di creare sviluppo anche nel settore pubblico.

Tra le tante definizioni di marketing pubblico, si è scelta una che comprende varie sfaccettature:

“Il marketing pubblico è la gestione ottimale dell'incontro tra offerta e domanda, tra ente pubblico e relativo servizio e destinatario dell'offerta”²⁶

Il marketing pubblico si pone dunque come “legame intelligente”, che è formato da tecniche decisionali, informative, organizzative, operative, comunicazionali, aventi per obiettivo quello di conoscere, comunicare, riscontrare il mercato pubblico. Non vuole vendere di più, o in modo più redditizio, ma ha l'obiettivo di permettere una gestione efficace delle relazioni con il pubblico, avendo a disposizione tecniche di analisi del mercato pubblico e delle sue componenti, nonché di strategie con cui raggiungerlo e in qualche modo influenzarlo. Per essere il più possibile efficace, tale marketing deve avere caratteristiche ben precise, che analizzeremo in parte di seguito:

- marketing rispettoso della *mission*: l'ente non può prescindere dalla propria missione in alcun modo, deve invece favorirne sia il conseguimento che l'accrescimento qualitativo e quantitativo;
- marketing rispettoso dei principi istituzionali e delle leggi: in caso contrario è inapplicabile;
- marketing continuo/costante: non è un *optional*;
- marketing copernicano: fondamentale è la posizione centrale del cittadino-utente, attorno al quale il marketing dovrà ruotare, per poter orientare il soggetto;
- marketing personalizzato: come il marketing d'impresa, anche nel settore pubblico bisogna superare i modelli standardizzati, per avvicinarsi sempre più alle esigenze del cittadino, delle famiglie, delle organizzazioni, delle imprese;
- marketing dinamico: per stare al passo con l'ambiente circostante, il marketing pubblico deve evolversi in maniera fluida, rapida, deve adeguarsi con flessibilità, rispondere con tempestività;
- marketing coordinato: per essere efficiente, deve essere coordinato con tutte le funzioni dell'ente, che sia quella amministrativa, gestionale, organizzativa, ecc.;
- marketing interattivo;

²⁶ Foglio A., “*Il Marketing Pubblico. Il Marketing dello Stato, degli Enti Locali, degli Enti Pubblici Nazionali e Territoriali*”, FrancoAngeli (2003), Cap 3

- marketing operativo: deve basarsi su fatti concreti, deve basarsi su dati, su progettualità, su soluzioni a problemi e non su parole;
- marketing a dimensione umana: i cittadini non sono numeri, modelli, schemi, ma persone.

Se Stato, enti pubblici, P.A. e così via accetteranno tale orientamento di marketing, con tutte queste sfaccettature, compiranno uno sforzo nell'interesse dei cittadini e anche dello Stato.

A parte alcune caratteristiche più specifiche per il settore pubblico, ci rendiamo conto che le basi del marketing pubblico sono le stesse del marketing d'impresa odierno. Come esso, si è dovuto adattare ai cambiamenti della società, e deve puntare sempre più sulla personalizzazione, sulla differenziazione, sul cittadino al centro di qualsiasi azione, sull'interattività, e così via. Anche i passaggi, tra loro coordinati, sono gli stessi: la ricerca dei segmenti target, la scelta degli obiettivi da conseguire, la scelta delle strategie di marketing e dei tempi tecnici, nonché il controllo dell'efficienza dell'approccio.

Sorge a questo punto una domanda spontanea. Se il marketing pubblico è così simile per molti aspetti al marketing d'impresa, possono essere utilizzate le stesse strategie per entrambe le tipologie? È ancora valido il discorso dei nuovi modelli di marketing comunicativo precedentemente analizzati? Nei successivi paragrafi l'obiettivo è proprio quello di capire come in particolare un nuovo modello di marketing comunicazionale, ovvero il Content Marketing, possa essere una valida ed efficace strategia anche nel settore pubblico.

CAPITOLO SECONDO

2. IL CONTENT MARKETING

2.1. L'iter del Content Marketing

2.1.1. L'attenzione, questa sconosciuta

La parola d'ordine di questo inizio di XXI secolo a mio parere potrebbe essere “disattenzione”. Quante volte ci ritroviamo a scorrere una pagina Instagram senza prestare un benché minimo interesse ai post che ci appaiono. Quante volte guardiamo la televisione e, una volta spenta, non ricordiamo cosa abbiamo visto fino a cinque minuti prima. Quante volte la mattina facciamo colazione mentre aggiorniamo la pagina Facebook mentre leggiamo il giornale mentre guardiamo una serie TV. Questo bombardamento di informazioni e di attività, tramite un quantitativo enorme di apparati tecnologici quali cellulari, smartphone, tablet, TV, radio, internet, ci ha portato verso una sempre decrescente capacità di concentrazione, inversamente proporzionale ad una crescente capacità di sviare automaticamente tutto ciò che di riflesso riteniamo inutile, insignificante, o anche fastidioso.

Già nel 1971 Herbert Simon scriveva:

“L'informazione consuma attenzione. Quindi l'abbondanza di informazione genera una povertà di attenzione e induce il bisogno di allocare quell'attenzione efficientemente tra le molte fonti di informazione che la possono consumare”.

È così che l'attenzione non è un qualcosa che si compra, non è qualcosa che si forza, ma diventa qualcosa che si conquista grazie a strategie ben mirate.

Daniel Kahneman, nella sua opera *Thinking Fast and Slow*, riconosce un'importante distinzione nella mente degli individui tra “sistema uno”, ovvero quello che prende decisioni intuitivamente e velocemente, e “sistema due”, cioè quello lento e più logico. In poche parole, l'autore tenta di spiegare come spesso le nostre decisioni vengono prese dal “sistema uno”, e questo perché spesso gli esseri umani sono pigri, sia fisicamente che cognitivamente; questa pigrizia spinge le persone a scegliere, a meno che non si sforzino, l'azione di default o un compromesso (ad esempio nei fast food si tende a scegliere la bibita di taglia media,

piuttosto che quella piccola o grande); questo succede soprattutto quando le opzioni sono difficili da scegliere e quando non hanno preferenze.

Inoltre, lo stesso autore identifica una serie di “scorciatoie” decisionali che i consumatori usano di solito per effettuare determinate scelte; tali “scorciatoie” sono legate, tra le varie cose, all’euristica rappresentativa, all’euristica della disponibilità, al fenomeno dell’ancoraggio e al sovraccarico di informazioni. L’euristica della rappresentatività si riconosce nel momento in cui l’individuo utilizza attributi simili per giudicare la probabilità che si verificherà un evento. L’euristica della disponibilità riguarda l’uso delle prime informazioni che vengono in mente all’individuo, senza valutare tutti gli altri aspetti. L’ancoraggio invece si effettua quando si effettuano stime tenendo presente un particolare valore di riferimento²⁷.

Tutti questi fenomeni sono oggi amplificati. Viviamo in un mondo riconosciuto come *hyperworld*, ovvero un mondo abitato da consumatori iperconnessi, che si muovono in un sistema all’interno del quale proliferano di giorno in giorno nuovi *touchpoint* e quindi aumenta non solo il numero del punto di contatto in una determinata fase del processo decisionale dei consumatori, ma aumenta anche il numero dei momenti in cui l’azienda può e deve relazionarsi essi, momenti riconosciuti come «momenti della verità» o MOT. Nello specifico, quando parliamo di *touchpoint*, intendiamo ovviamente sia quelli online che offline, sia quelli tradizionali che quelli innovativi, che diventano ancora più letali se combinati. I *Moment of truth* invece sono i momenti della verità, ovvero quei momenti in cui si rivela se la nostra strategia, la nostra azione di marketing, sarà fuori dubbio un successo o un irreparabile fallimento. Per adesso sono stati riconosciuti:

- il *First moment of truth (FMOT)*, quando il consumatore entra in contatto con il prodotto o servizio;
- il *Second moment of truth (SMOT)*, quando nel post-acquisto il consumatore valuta l’esperienza;
- il *Third moment of truth (TMOT)*, quando si può e si vuole condividere tale esperienza;
- lo *Zero moment of truth (ZMOT)*, quando il consumatore cerca attivamente il prodotto o servizio in grado di soddisfare il proprio desiderio o bisogno;
- il *Less than Zero*, che indica il momento precedente alla ricerca attiva;
- l’*Imaginary moment of truth (iMOT)*, quando il consumatore interagisce virtualmente con qualcosa che genera emozioni, esperienze, e che soddisfa bisogni spesso in sostituzione o sovrapposizione con le emozioni e le esperienze reali.

²⁷ Kahneman D. (2012), *Thinking Fast and Slow*, Milano, Mondadori

Dunque, il consumatore, per l'eccessiva aggressività delle imprese, per il bombardamento di informazioni, per la sensazione di incertezza, per pigrizia, per le “scorciatoie” decisionali o semplicemente per disinteresse, è inevitabilmente disattento.

Ci si trova quindi a dover scegliere determinate strategie per risolvere la difficoltà di emergere... e la nostra scelta non può che ricadere sulla strategia di Content Marketing.

2.1.2. Content Marketing, *display advertising* e *native advertising*

Il Content Marketing Institute definisce in maniera efficace il Content Marketing come:

“un marketing strategico incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti validi, pertinenti e coerenti per attrarre e trattenere il pubblico chiaramente definito, e per guidare una proficua azione dei clienti”.

È stato nel 2007 che è stato convenuto il termine così tanto utilizzato oggi. Ed è così che dire ai propri dipendenti “Vi ritenete i migliori content marketer al mondo” ha un effetto più immediato e forse più motivante rispetto al dire “Vi ritenete i migliori a risolvere i problemi delle persone rispetto a chiunque altro nel mondo?”. Il Content Marketing non è un programma, ma è diventato una vera e propria cultura. I programmi vivono e poi muoiono, sono forzati, di solito non entusiasmano. Ma una cultura, una cultura, diventa ciò che sei.

In realtà sappiamo che non stiamo parlando di un nuovo approccio, ma semplicemente di una demarcazione moderna di un metodo già ampiamente sfruttato nel corso dei secoli. Molti studiosi fanno risalire le origini di tale strategia di marketing al 1895, quando la compagnia fondata da John Deere, il quale aveva lasciato la famiglia circa sessanta anni prima con soli 73 dollari in tasca per cercar fortuna e aveva lavorato a stretto contatto con i contadini, lancia il *magazine* “*The Furrow*”, un giornale che dava e dà ancora oggi consigli agli agricoltori per migliorare il loro business. Una cosa molto particolare se si considera il contesto in cui viviamo, in cui l'industria ha totalmente calpestato il settore dell'agricoltura. Il segreto? In tutti questi anni il giornale non ha mai pubblicizzato l'azienda, eppure tutti ne sono a conoscenza; così, senza averlo premeditato, il *magazine* ha portato un rientro in termini di immagine notevole.

Dunque, la prima strategia con una precisa denominazione sembra essere questa, ma in realtà sappiamo che quest'approccio non è altro che quello che “i mercanti avevano nei tempi antichi quando tornavano dai loro viaggi nel Cathay raccontando storie meravigliose su luoghi e genti esotiche, piazzando contemporaneamente le loro merci. O come succedeva nel Medioevo, quando storie e notizie viaggiavano

di fiera in fiera, di bocca in bocca, mentre di mano in mano passavano le mercanzie. E poi, come per le *soap opera*, che si chiamano così perché sono nate per vendere saponette raccontando storie strappalacrime.”²⁸. Quest’ultimo, ad esempio, è un progetto che è stato portato avanti dalla famosa multinazionale americana di beni di largo consumo, la *Procter & Gamble*, la quale, per sponsorizzare appunto le marche di sapone, ha studiato il proprio target di riferimento, ovvero le casalinghe le quali, tra una mansione e l’altra, non avevano altro desiderio che fermarsi per un attimo ed essere intrattenute da programmi televisivi, da persone in cui rispecchiarsi per fuoriuscire dalle mura di casa e vivere una, due, mille vite differenti. L’azienda è spesso avventurata in nuovi sentire del mondo del marketing; è ritenuta difatti il pioniere del cosiddetto *brand management*, e non è un caso che il suo slogan sia "*Touching lives, improving life*".

Nel documentario *The Story of Content: Rise of the New Marketing*²⁹, uno dei marketing influencer intervistati, Kirk Cheyfitz, dichiara: "*There’s been too much content forever, you know, since Gutenberg invented the printing press; there’s been people who haven’t had the time to read the Bible, right?*". Ritorna in maniera dirompente il concetto di sovrabbondanza di contenuti, e sembra che uno dei metodi più efficaci che un business può mettere in atto per andare avanti, per differenziarsi in questo "*very crazy noisy marketplace*" sia proprio il Content Marketing.

La parola d’ordine non è più *interruption*, ovvero l’interruzione della giornata dei consumatori mentre guardano una partita di pallone alla TV mandando una pubblicità commerciale, o inserendola nelle pagine del quotidiano che stanno leggendo, e così via. "*Pushing it out, pushing it out, pushing it out*". O, più semplicemente: persuasione. Con la diffusione del digitale (si pensi il passare da 20 milioni di utenti connessi a bilioni di utenti iperconnessi oggi), i Brand sono costretti a cambiare approccio, nel momento in cui si trovano a competere tutti attraverso gli stessi canali, in modo diretto, non più tramite terze parti. Basti pensare che lo strumento più utilizzato e ritenuto più efficace fino al decennio scorso fa era il *display advertising*, definito dallo IAB, ovvero l’Interactive Advertising Bureau, la più importante Associazione nel campo della pubblicità digitale a livello mondiale, come:

“una forma di pubblicità online in cui il messaggio dell’inserzionista viene visualizzato in una pagina di destinazione, all’interno di un box posizionato in alto, in basso oppure lateralmente rispetto al contenuto della pagina stessa”³⁰

Il *display advertising* (in italiano campagne display) nasce con internet e può essere riconosciuta come la pubblicità offline portata sull’online, come una sorta di spazio pubblicitario presente su un quotidiano. Il banner, formato di riferimento del *display advertising*, viene erogato da un *ad server* in precise pagine web

²⁸ <https://www.web-progress.it/content-marketing/>

²⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=dBnpr3pkFlk>

³⁰ <http://www.iab.it>

per catturare l'attenzione degli utenti che navigano in rete e visitano i contenuti di quella pagina, invitandoli a interagire con l'annuncio stesso; tale banner può includere immagini GIF o JPEG, video, animazioni. Seguendo la logica delle campagne pubblicitarie, lo spazio per l'annuncio viene valutato considerando determinati parametri, come l'*audience* potenzialmente raggiungibile, il suo posizionamento all'interno del sito web, il tempo di permanenza on-line, e così via. Il display advertising inoltre può essere diretto a generare attenzione o azione; nel primo caso si ricorre a campagne di *awareness* per ottenere visibilità, nel secondo caso si utilizzano campagne di *direct marketing*.

Tale tipologia di advertising ha perso nel tempo la propria efficacia, in quanto i messaggi pubblicitari sono percepiti come estranei o sovrapposti al contesto editoriale, senza una funzionalità all'interno della piattaforma, come eccessivamente numerosi e fastidiosi, peggiorando notevolmente l'esperienza dell'utente. La volontà di raggiungere un numero sempre maggiore di utenti e di incrementare i ricavi ha determinato una saturazione degli spazi disponibili nel web; infatti, "basti pensare che attualmente solo il 10% degli utenti di Internet si fida delle pubblicità display e che questo formato pubblicitario online è passato in 20 anni da un tasso di click del 30% a un misero 0,05%" (Vaccaro, 2016).

La crisi del *display advertising*, il tentativo di risolvere i problemi nati soprattutto dalla scelta di trasportare sul web formati e strumenti utilizzati su altri mezzi, l'evoluzione sempre più veloce del mondo virtuale e la nascita di tecnologie sempre più evolute, hanno lasciato spazio a nuove forme pubblicitarie; in particolare ad un altro tipo, definita ufficialmente dallo IAB nel 2013 come *native advertising*:

"il *native advertising* fa riferimento ad annunci a pagamento coerenti con il contenuto della pagina, il design e il comportamento della piattaforma in cui sono stati ospitati, in modo che l'utente li percepisca semplicemente come parte di essa"³¹

Questi annunci sono l'espressione più significativa della fine dell'*interruption marketing*, senza il quale non si molesterà più la navigazione dei consumatori, proponendo loro solo contenuti ritenuti rilevanti. Addirittura, alcune delle piattaforme più innovative, come Reddit e BuzzFeed, hanno proibito alcune forme di pubblicità di tipo *push* troppo tradizionali per evitare che l'utente si stufi e lasci la piattaforma su cui sta navigando. Si inserisce nel flusso di navigazione senza però interromperlo, soprattutto grazie ai contenuti originali e alla collocazione in determinati contesti; tali contenuti non hanno l'obiettivo specifico di vendere, bensì di generare un valore. Per raggiungere gli obiettivi dichiarati del *native advertising*, ovvero *targeting*, *viewability* e *engagement*, è importante rispettare quattro caratteristiche fondamentali: integrazione della pubblicità in una forma simile ai contenuti, rilevanza, trasparenza del proprio essere pubblicità da parte dell'utente, e valorizzante per l'esperienza dell'utente.

Molto spesso il *native advertising* viene confuso con il Content Marketing: secondo Vaccaro (2016), il *native advertising* è difatti una via di mezzo tra la strategia content e il *display advertising*, è "semplice e

³¹ <http://www.iab.it>

scalabile come un banner, rilevante e credibile come un contenuto”. Il Content Marketing d’altra parte non crea solo *branded content* che vengono poi distribuiti a pagamento tramite le piattaforme di *native advertising*, sfruttando dunque uno strumento di comunicazione a pagamento: il suo punto di forza risiede nel riuscire a sfruttare al meglio i *media owned* e i *media earned*, ovvero la comunicazione di proprietà (sui web aziendali, sui blog, sulle proprie pagine social) e la comunicazione “guadagnata”, che riguarda la capacità di far parlare bene di sé, indipendentemente da quanto si è investito. Ci soffermeremo più avanti su tali canali di comunicazione a disposizione dell’impresa.

Non c’è più bisogno quindi di pagare altri per attirare i consumatori, sono i consumatori a venire tra noi. Sempre Kirk Cheyfitz dichiara: “*It’s actually putting a flag in the sand and saying, «We represent this, come with us»*”. Rebecca Lieb lo definisce infatti il marketing dell’attrazione³². Infatti, se i contenuti sono così buoni come speriamo, non solo attiriamo i consumatori, i nostri collaboratori, ecc., ma tali soggetti condivideranno tali contenuti difendendo il messaggio al posto dell’azienda stessa.

2.1.3. Uno sguardo al *Brand Journalism*

Il digitale sta dunque spingendo sempre più verso la “trasformazione” del marketer in editore; non è un caso infatti che si è adattata la regola giornalistica delle 5W alla *content strategy*, invertendo l’ordine originale e aggiungendo una “H” finale: il processo *Why + Who + What + When + Where + How* diventa così la base di qualsiasi *content* si voglia creare. Attenzione a questo punto a non confondere il Content Marketing con il *Brand Journalism*; anche se il giornalismo a livello corporate è un’antica pratica (*The Furrow* o *The Ford Times* hanno spesso utilizzato tale termine nelle loro pubblicazioni precedenti), è il suo sviluppo nell’ambiente digitale che lo ha elevato ad una nuova dimensione, e le azioni pioniere riconosciute sono quelle del McDonald. Tale rivoluzione tecnologica ha trasformato sia il marketing che il giornalismo; è necessario tener presente come oggi si siano sviluppate una quantità innumerevole di “nuovi versioni di giornalismo”, come conseguenza alla facilità con cui chiunque può agire come un giornalista (*citizen journalism, robot journalism, networked journalism*, ecc.). La crisi dei news media e la bassa prospettiva di crescita, ha spinto sempre più verso lo sviluppo di iniziative di *Brand Journalism*, che condividono tutte un concetto base: trasferire il modo *brand-centered* di comunicare riguardo ad un brand (con i suoi valori, ideali o benefici) ad un approccio *issue-centered*, dove i brand propongono topic che provocano discussione, partecipazione e engagement con l’audience.

³² Rebecca Lieb (2012), *Content Marketing: Think Like a Publisher. How to Use Content to Market Online and in Social Media*, Indianapolis, Que Publishing

Cosa si intende nello specifico per *Brand Journalism*? Riportiamo la definizione del *Chief Marketing Officer* di McDonald's Larry Light:

“il modo di trasmettere un brand nel mondo, creando una narrazione di marca e una comunicazione che col tempo può contribuire a raccontare l'intera storia dell'azienda”

Sempre Larry Light sostiene che il *Brand Journalism* riguarda la comunicazione multidimensionale, un insieme complesso di messaggi integrati in una determinata maniera; c'è una policy “non-negoziabile” da rispettare, in quanto, proprio come il giornalismo regolare, l'obiettivo del *Brand Journalism* è informare, intrattenere, e persuadere, collezionando e comunicando notizie, eventi e accadimenti.

Altre definizioni interessanti sono quelle di Dawson Ferguson (2012) secondo il quale il *Brand Journalism* riguarda “utilizzare la credibilità e l'influenza delle notizie per raccontare una corporate story con l'obiettivo di raggiungere una differenziazione competitiva; per Media-Source (2013) “il *Brand Journalism* utilizza le tecniche giornalistiche per raccontare una storia creata per un determinato target. Meno “branding” si applica al contenuto, più il contenuto adatta i criteri per un forte *Brand Journalism*”. Infine, Lewis PR (2014) lo descrive così: “è la compagnia che investe in contenuto e diventa *provider* di notizie. È molto di più rispetto ad una serie di rilasci di stampe e lanci di prodotto. Il *Brand Journalism* è una serie di tentativi di condividere informazioni e commentare riguardo un'industria o settore”.³³

Come si può notare, il *Brand Journalism* interseca giornalismo e marketing, *storytelling* giornalistico (più credibile rispetto al marketing) e *branded content* (che nasce, tra le varie cose, dalla minor fiducia dei contenuti pubblicizzati dalle aziende, dallo sviluppo dei social e dalla disponibilità delle televisioni di mandare in onda i prodotti del *branded content*); è una via di mezzo tra tecnica e strategia, dove si affida la narrazione giornalistica all'azienda stessa, perseguendo obiettivi di comunicazione o di marketing. I contenuti creati hanno a monte un vantaggio basato sui principi narrativi del giornalismo, sulla trasparenza e “notiziabilità”, sulla costruzione di notizie basate su fatti; in particolare, si distingue dal Content Marketing perché non ha l'obiettivo di vendere il prodotto o servizio, anche se poi la vendita diventa inevitabilmente una conseguenza³⁴.

Per capire meglio a visualizzare e comparare le diverse modalità di Content Marketing (e altre attività del *communication mix* dei brand), si propone una matrice (tabella 1) legata a due aspetti fondamentali: da un lato l'enfasi posta sull'informazione, sulla persuasione o sull'intrattenimento, dall'altro la strategia chiave dei media riguardante la pubblicazione del contenuto (*paid media*, *earned media*, *owned media*), argomento sul quale ci si focalizzerà nei prossimi paragrafi. Ovviamente, la linea tra tali modalità non è del

³³ A. Arrese e F.J. Pérez-Latre (2017), *The Rise of Brand Journalism*, De Gruyter

³⁴ Francesco Giorgino (2017), *Giornalismi e società. Informazione, politica, economia e cultura*, Milano, Mondadori

tutto delimitativa, e sono possibili molti formati ibridi, ma tale matrice concettuale aiuta a mettere il *Brand Journalism* nel contesto delle altre attività di *marketing communication*.

Tab. 1: La matrice del Content Marketing

	Informative	Persuasive	Entertainment
Paid media	Native advertising	Advertising	Product placement
Earned media	Publicity	Marketing & PR	Branded events and entertainment
Owned media	Brand Journalism	Corporate publishing	Branded entertainment

Fonte: Á. Arrese e F. J. Pérez-Latre

Analizziamo nello specifico, almeno teoricamente, la differenza diretta con il Content Marketing. Aldilà della tipologia di media, il marketing parla chiaro: è l'insieme di strategie e tecniche messe in atto per ottenere risultati misurabili (parola chiave) non per vendere (che poi è lo step successivo) ma per generare con il cliente una relazione stabile, fruttuosa e duratura, e per far sì che essi agiscano. Come? Iscrivendosi al canale, interagendo stabilmente con i contenuti proposti, sottoscrivendo un servizio, e così via. Con il *Brand Journalism* invece, le imprese diventano editori, diffondendo notizie legate ad un marchio che spesso rimane nascosto, o al massimo appare in alto nel sito. Lyons (2013) distingue quattro modelli legati all'obiettivo comunicativo del contenuto: *brand awareness*, notizie dell'organizzazione, creazione e sponsorizzazione del contenuto, e *lead generation*. Tali modelli si rivolgono spesso a determinati soggetti: stakeholder interni, clienti, società, e così via. In generale comunque, il *Brand Journalism* aiuta i siti web e le compagnie a guadagnare traffico, viene amplificato tramite i social media, costruisce fiducia con un'audience, tutto ad un costo più basso rispetto ai canali tradizionali.

Anche i contenuti si presentano in maniera differente. Nel Content Marketing si predilige la creazione di contenuti in base allo studio dei desideri degli utenti. Nel *Brand Journalism* si propongono contenuti giornalistici, dando vita a un magazine aziendale che spesso non è riconducibile all'azienda; i giornalisti che scrivono seguendo tale strategia sono interessati più al pubblico che agli obiettivi aziendali

In conclusione, ciò che si deve continuare a fare è avere una propria posizione chiara e differenziata rispetto al *native advertising* o dai messaggi *branded content*, in modo da mantenere un proprio ruolo e non perdere importanza.

2.2. Gli obiettivi del Content Marketing

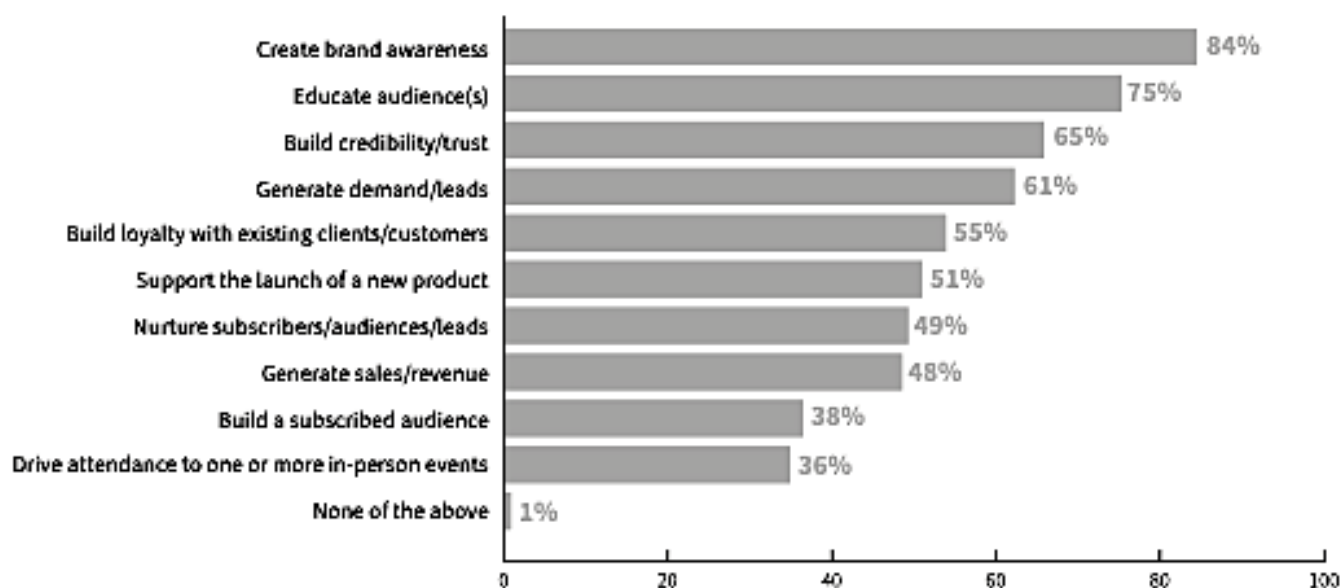
Dopo aver effettuato le doverose analisi riguardanti l'ambiente e gli strumenti che circondano il Content Marketing, torniamo sui nostri passi, in modo tale da analizzare a fondo le sue caratteristiche principali, partendo dagli obiettivi che un marketer si deve porre, passando per la loro pianificazione, e giungendo alla fine verso il loro raggiungimento e al successo dell'azienda.

L'obiettivo per eccellenza di Content Marketing risiede già nella propria definizione, ovvero attrarre e trattenere il pubblico e portarlo a effettuare azioni proficue. Essendo una strategia di marketing, è abbastanza ovvio che l'azienda punti alla profittabilità... la difficoltà sta però nel capire come raggiungere tale obiettivo e, più nello specifico, quali sono i singoli obiettivi da prefissarsi nel modo più specifico e pratico possibile.

La ricerca B2C Content Marketing 2020: Benchmarks, Budget, and Trends, pubblicata ogni anno dal Content Marketing Institute (che da adesso chiameremo CMI) mostra gli obiettivi che i content marketer hanno raggiunto fino ad oggi e cosa si trovano ad affrontare in relazione all'evoluzione del contesto di riferimento e ai risultati ottenuti³⁵.

Uno dei grafici della ricerca mostra gli obiettivi che i marketer del mercato B2C hanno raggiunto negli ultimi dodici mesi usando con successo il Content Marketing. Tale tabella (2) ci aiuterà a tener presente le priorità che l'azienda si trova a dover considerare e ad analizzare approfonditamente i singoli elementi.

Tab. 2: Gli obiettivi raggiunti dai marketer nel mercato B2C negli ultimi 12 mesi

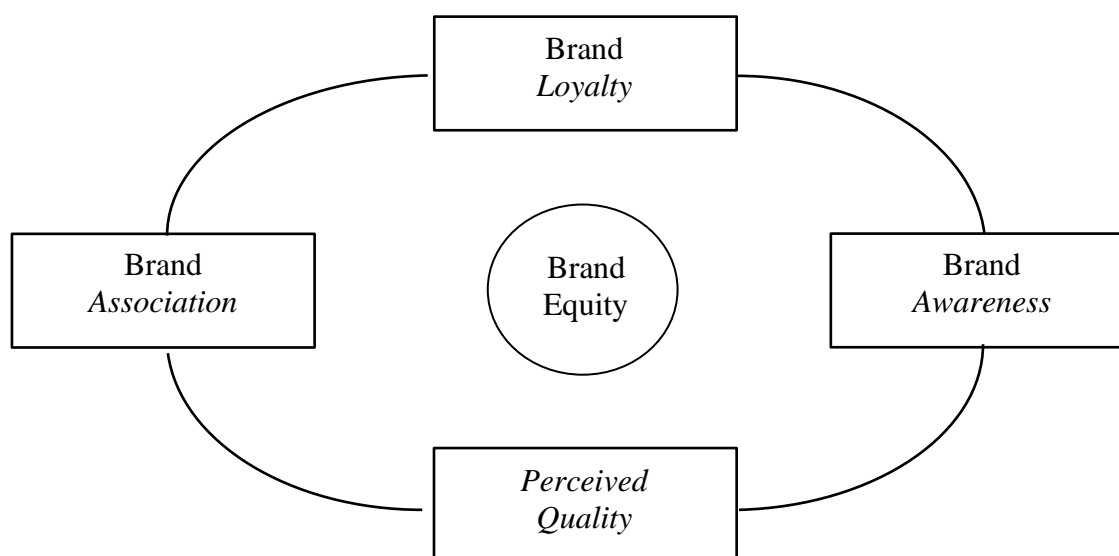


Fonte: Sito online www.contentmarketinginstitute.com

³⁵ https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/12/2020_B2C_Research_Final.pdf

Partiamo dunque dalla *brand awareness*, nel momento in cui ci si rende immediatamente conto che è l'obiettivo che chiunque desidera di raggiungere (84% nel B2C, 86% nel B2B). Per comprendere al meglio cosa si intende per *brand awareness*, è possibile far partire la nostra analisi dal modello della *brand equity* di David Aaker (1991), il quale identifica, per l'appunto, le quattro dimensioni a cui è legato il valore della marca (figura 2.1). Kevin Keller nel 1993 ha poi utilizzato tale modello in chiave *customer oriented*, definendo quella che conosciamo come *Customer-Based-Brand-Equity* (CBBE), definita dall'autore stesso come "l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa" (2006). Effetto differenziale perché il Brand dunque ha un peso che determina effetti positivi o negativi attribuibili unicamente alla conoscenza del Brand stesso, ovvero della *brand knowledge*. Quest'ultima dipende dall'immagine della marca (*brand image*) e dalla consapevolezza della marca (la nostra *brand awareness*), che può essere definita come il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico: si esprime con la percentuale di consumatori appartenenti al target group che ha la capacità di riconoscere la marca dopo essere stato esposto ad uno stimolo, come il nome, il simbolo, ecc. (la *brand recognition*) oppure che sa richiamare alla memoria spontaneamente il brand, senza stimolo esterno (*brand recall*). Entrambe le componenti assumono fondamentale importanza a seconda della situazione in cui l'azienda si trova, ed entrambe vanno appositamente stimulate, accrescendo la familiarità con la marca per quanto riguarda la *brand recognition*, e puntando sulla *brand association* per quanto riguarda la *brand recall*, tramite attributi, attitudini, benefit.

Fig. 2.1: Brand equity model



Fonte: David Aaker

Il secondo obiettivo a cui le imprese puntano mettendo in atto una strategia di Content Marketing è, secondo la ricerca, l'educazione del pubblico. Cosa significa? Per spiegare al meglio il concetto, si parte spesso dall'uguaglianza studente = consumatore, andando forse un po' a minimizzare quanto lo studente partecipi effettivamente ed attivamente nel processo. Lo studente è un consumatore al quale si vuole insegnare il proprio ruolo partecipativo e il rispetto verso tale ruolo: l'obiettivo è incoraggiare il dialogo, ascoltare le richieste, i bisogni, le lamentele, facendo sì che egli diventi contemporaneamente una risorsa, un fruitore dell'esperienza e un co-produttore del suo stesso apprendimento³⁶.

Un altro obiettivo di fondamentale importanza sembra essere il risultare credibili. Non solo parole, ma fatti. Non contenuti casuali, ma basati su competenze inequivocabili e su fonti verificabili. Non presentarsi come un tipo di impresa o persona offline, e un tipo di impresa o persona online completamente diverso.

Generare *leads* invece significa generare contatti; tali contatti, a differenza degli abbonati, scambiano più informazioni su se stessi perché percepiscono un determinato valore nell'offerta di contenuti. La grande difficoltà sta nel riconoscere i falsi *leads*, ovvero coloro ai quali serviva giusto quel contenuto e nulla di più, e non hanno interesse verso il tuo marchio o verso il tuo prodotto. Non basta creare contenuti eccezionali, c'è bisogno di un'analisi mirata del target, di un approccio che avvenga al momento giusto, di spingerli all'azione, e così via.

Dopo averli generati, lo step successivo affinché diventino leali al brand è coltivare le relazioni, non solo con gli abbonati ma anche con i *leads* e con il target di riferimento in generale. I contenuti che creiamo in questo caso devono servire dunque a far sì che il cliente ottenga valore dall'acquisto del prodotto o dalla fruizione del servizio, portandolo ad acquistare nuovamente. Un'impresa punta maggiormente su quest'obiettivo rispetto ad un altro nel momento in cui ad esempio vuole diminuire i costi di assistenza, o quando vuole spingere i consumatori verso l'*upselling*, ecc.

I restanti elementi sono gli obiettivi tipici che un'impresa vuole raggiungere: il 51% dei marketer mette in atto una strategia di Content Marketing con l'obiettivo di lanciare in modo efficace un nuovo prodotto, il 48% punta a generare vendite o ritorni, il 38% desidera creare un numero soddisfacente di abbonati. Infine, il 36% ha l'obiettivo di guidare la partecipazione dei consumatori a uno o più eventi *in-person*.

È bene infine sottolineare come la creazione del contenuto creato dai B2C marketer non ha come unico obiettivo il raggiungere i consumatori all'inizio del loro processo decisionale, ma anche nelle fasi successive. Infatti è dimostrato come negli ultimi dodici mesi, il 43% dei B2C marketer abbia creato determinati contenuti per gli individui posizionati nella fase *top-of-the-funnel* con il principale obiettivo di generare consapevolezza e interesse, il 20% per coloro che si trovavano nel *mid-funnel* affinché il contenuto faccia prendere in considerazione il Brand o il prodotto, e non essere espulsi dal set decisionale, il 18% per i consumatori nella *late-stage*, cioè il momento di valutazione e acquisto, il 12% per i clienti nella fase post vendita con l'obiettivo fondamentale di creare lealtà e *brand advocacy*, e il 7% per soggetti in altre aree.

³⁶ <https://www.educationmarketing.it/blog/2017/10/marketing-relazionale-ed-educazione-lo-studente-partner-nel-processo-educativo/>

2.3. Step by step

Lo step successivo alla presa di coscienza degli obiettivi che i marketer intendono raggiungere applicando una strategia di Content Marketing è l'organizzazione. È impensabile credere di poter mettere in atto qualsiasi tipo di strategia senza un'adeguata pianificazione totale, che parte dal comprendere il mercato di riferimento fino al tentativo di rigenerare il valore creato.

Prima di capire quale contenuto bisogna andare a creare, e come diffonderlo, è necessario innanzitutto capire chi siamo e dove ci troviamo, e quindi identificare dove l'impresa vuole andare a competere; i tre passi fondamentali per capire ciò riguardano il definire il mercato/i obiettivo, segmentarlo e targetizzarlo. Pur riconoscendo questa fase come base del marketing tradizionale, fin da subito i marketer devono avere un approccio in ottica di costruzione del *Brand-Value-Telling-Journey* (BVTJ), definito come quel:

“processo mediante il quale le imprese creano valore per i clienti, e instaurano con loro solide relazioni, al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore”

Di seguito analizzeremo i primi due passi del BVTJ, in quanto sono quelli più strettamente legati al mettere in atto la strategia di Content Marketing.

Dunque, come detto poc'anzi, il primo step è avere ben in mente la propria *mission*, che deve sintetizzare il ruolo dell'impresa, deve definire il business e le competenze che la distinguono, e infine dare indicazioni per il futuro. Poi bisogna identificare in maniera precisa ed esaustiva i propri obiettivi aziendali, come il livello di profittabilità, la propria responsabilità sociale, la propria immagine, e così via; obiettivi che devono essere chiari, realistici, coerenti, con una struttura gerarchica ed espressi in termini quantitativi. Attorno alla *mission* e agli obiettivi aziendali, si andrà a costruire il piano d'azione.

Chiarito ciò, si passa dunque alla fase di analisi, che innanzitutto va a definire il mercato obiettivo, ovvero il massimo potenziale raggiungibile, basandosi su quali opportunità l'impresa può cogliere e soprattutto sullo scenario competitivo, tenendo presente non solo i concorrenti diretti e indiretti (ovvero coloro che concorrono a soddisfare gli stessi bisogni con differenti tecnologie) ma anche i concorrenti potenziali (cioè che al contrario hanno a disposizione le stesse tecnologie della nostra impresa). È importante tener presente che oggi, con l'evoluzione della tecnologia, il mutamento dei bisogni dei consumatori, l'aumento della concorrenza stessa, stanno svanendo sempre più i confini dei mercati, dei settori, trascinandoci sempre più verso una logica di concorrenza ibrida.

Il secondo step è la segmentazione del mercato, che permette all'impresa di passare da una visione eterogenea dei consumatori ad una visione più omogenea e distinta, grazie a diverse tipologie di suddivisioni, come ad esempio quella geografica, demografica, socio-psicografica, comportamentale tradizionale (ovvero intensità d'uso del prodotto, le occasioni di utilizzo, il tipo di utilizzatore) e

comportamentale digitale. Un'ulteriore segmentazione può essere effettuata considerando da un lato la considerazione che i consumatori hanno del Brand, e dall'altro lato il suo *appeal*.

Il terzo e ultimo step della prima fase è il processo di *targeting*, ovvero la scelta dei segmenti verso i quali l'impresa rivolgerà il proprio sguardo e, più precisamente, i propri investimenti. La scelta del target deriva dall'analisi di due fattori fondamentali: da un lato l'attrattività del segmento, ovvero quanto è grande, qual è il tasso di sviluppo, qual è la redditività potenziale, qual è il potere dei fornitori e quale quello degli acquirenti, e così via, dall'altro la posizione competitiva dell'impresa, cioè la capacità di servire i propri consumatori, considerando la propria quota di mercato, la propria immagine, la qualità dei propri prodotti o servizi, la competitività dei prezzi, la bontà del sistema di distribuzione, ecc.

Si arriva qui alla fase cruciale, ovvero quella di creazione del contenuto. Questa fase di azione punta all'azione sinergica tra:

- la *brand identity*, ovvero come l'impresa vuole essere percepita dall'esterno;
- il posizionamento dell'impresa nella mente dei consumatori rispetto al proprio target, ai benefici differenziati che offre, ai propri punti di forza e di debolezza (rappresentati appropriatamente nell'analisi SWOT) alla *reason to believe* e alla propria *brand personality*, cioè la somma di carattere, stile e tono di voce;
- il prodotto aumentato che sto offrendo, aumentato perché comprende emozioni ed esperienze;
- lo *storytelling*, definito dal National Storytelling Network come "l'arte interattiva di usare parole e azioni per mostrare gli elementi e le immagini di una storia incoraggiando l'immaginazione di colui alla quale è rivolto". Al servizio del Content Marketing, lo *storytelling* può essere un'arma letale, in quanto riesce a diffondere in maniera davvero efficace l'identità del brand, la sua autenticità e la sua eredità.

L'azione sinergica di questi elementi può portare alla creazione di contenuti eccezionali, di qualità, in grado di suscitare interesse coinvolgendo, ma anche informando, esprimendo tutti i valori che identificano l'impresa in termini di unicità, coerenza e rilevanza.

Una volta superati gli step più progettuali e di organizzazione, l'impresa deve riuscire a capire due ulteriori aspetti fondamentali: il primo riguarda la distribuzione del contenuto creato, ovvero come deve raggiungere il target di riferimento; il secondo invece riguarda il monitoraggio della strategia messa in atto, e la presa di coscienza del suo successo o insuccesso. Tali aspetti verranno analizzati nei successivi due paragrafi.

2.4. Gli strumenti a supporto del Content Marketing in ottica *multi-touch*

Prima di andare ad analizzare i singoli canali di comunicazione a disposizione dell'impresa per attuare la strategia di Content Marketing, bisogna considerare che tali canali possono essere raggruppati con diversi metodi di giudizio e di finalità. Si può parlare ad esempio della modalità di diffusione dei contenuti, ovvero che possono essere stampati, online o distribuiti a voce: quelli stampati riguardano la pubblicazione su riviste, quotidiani, mensili, poster, ecc. ; quelli online sono diffusi sul web tramite numerosissimi strumenti, quali business blog, portali web, social media, *ebooks*, riviste digitali, *podcasts*, *eNewsletters*, videoconferenze, condivisioni di video, e così via; infine i contenuti distribuiti di persona sono principalmente di due tipi: le conferenze o gli eventi.

Si può parlare della possibilità di controllo dei media: in questo caso si riconoscono altre tre suddivisioni, ovvero i canali a pagamento (*paid media*), i canali di proprietà (*owned media*) e i canali guadagnati (*earned media*):

- i canali a pagamento sono gli spazi pubblicitari che garantiscono la presenza in un determinato contesto; sono quelli che solitamente fungono da primo contatto con i consumatori e che si avvicinano più al marketing “tradizionale”, ovvero il *display* e il *native advertising*, gli spot televisivi e radiofonici, il *paid search*. Anche se il livello di fiducia dei consumatori si è palesemente abbassato, soprattutto negli ultimi anni, nei confronti della televisione, radio e stampa, tali strumenti hanno ancora un impatto notevole grazie alla loro integrazione mirata con il resto dei mezzi di comunicazione. Tali mezzi di comunicazione raggiungono una platea di *strangers*, più ampia e meno personalizzata;
- i canali di proprietà sono quei canali che l'impresa controlla direttamente e completamente, che hanno l'obiettivo di creare un rapporto con i consumatori e allo stesso tempo informarli; devono diventare un punto di riferimento, un luogo in cui avere fiducia, in cui si possono ritrovare i valori del brand. Parliamo ad esempio del sito web aziendale, dei blog, delle pagine corporate social, le app mobili;
- i canali guadagnati infine non sono veri e propri strumenti, ma riguardano la capacità dell'impresa di far parlare di sé, facendo sì che gli utenti che conversano riguardo il prodotto o il Brand stesso diventano loro stessi il canale di comunicazione, indipendentemente dall'investimento effettuato. Il pubblico in questo caso non è più formato da *strangers* e *customers*, ma da *fans*. Tale tipologia riguarda il traffico sul proprio sito, il contenuto commentato e condiviso (*sharing*), i *like*, le fan page, il WOM (*word-of-mouth*) ovvero il passaparola, l'UGC (*user-generated content*) ovvero i contenuti generati direttamente dagli utenti. Gli *earned media* non sono altro che il risultato di una perfetta azione sinergica dei primi due.

Tale classificazione è sempre meno rigida; infatti ci sono convergenze tra i vari canali di comunicazione, che fanno attivare determinati meccanismi:

- l'incrocio tra i canali a pagamento e quelli di proprietà porta alla creazione dei *brand content*;
- l'incrocio tra i canali di proprietà e quelli guadagnati spinge i brand alla richiesta dello *sharing*;
- l'incrocio tra i canali a pagamento e quelli guadagnati sfrutta la figura dello *sponsored customer*.

La scelta di determinate tipologie di mezzi di comunicazione invece di altri dipende soprattutto gli obiettivi che si pone l'impresa. Tale modello però, come la maggior parte degli aspetti precedentemente analizzati, deve stare al passo con i tempi; c'è bisogno di un nuovo linguaggio per permettere chiarezza ed efficacia nell'utilizzo della leva del marketing mix. Usando tre caratteristiche che descrivono le attività di comunicazione oggi disponibili, ovvero chi crea il contenuto, chi sviluppa l'audience e chi controlla la piattaforma, si è riconosciuto un nuovo modello media, ovvero il POGLE³⁷. Dunque, oltre ai canali *paid*, *owned* e *earned*, sono nate due nuove categorie:

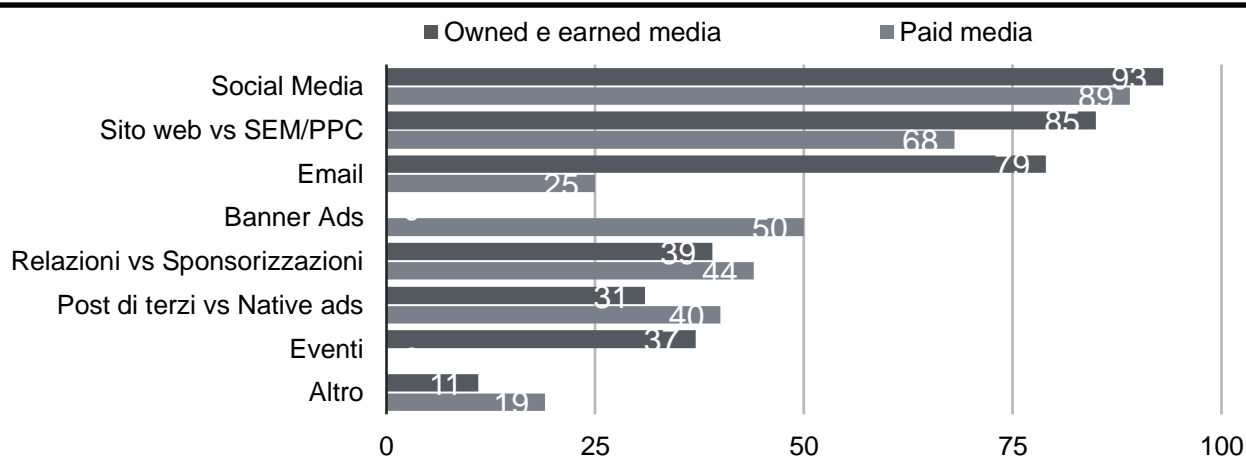
- i *granted media* (i media "concessi" ovvero quei canali o piattaforme aperte controllate da un determinato numero di terze parti, che distribuiscono contenuti creati dal brand verso una audience sviluppata dal brand stesso. Le attività a disposizione dei *granted media* sono le marketing e-mail, i marketing SMS/MMS, e la ricerca organica;
- i *leased media* (i media "affittati") ovvero quei canali o piattaforme chiuse controllate da una singola terza parte, che distribuiscono contenuti creati dal brand verso una audience sviluppata dal brand stesso. Le attività di tali tipologie di media includono il social marketing, il servizio clienti social, le app mobili. Alcuni studiosi suggeriscono che la maggior parte delle attività che hanno luogo sui social media possono essere classificate meglio nella categoria *leased media* piuttosto che *owned media*. Questo perché i social network, ad esempio, possono cambiare le regole quando vogliono, poiché possiedono l'intera piattaforma. Inoltre, tali network possono scomparire improvvisamente, prendendo tutti i contenuti e il pubblico di un marchio, come è successo con MySpace. Come detto precedentemente, anche le app mobili sono strumenti utilizzati in quest'ottica, nel momento in cui i brand non possono cambiare i contenuti come se fossero contenuti sul sito web, ma devono chiedere consenso e distribuzione tramite Apple, Google e Microsoft.

³⁷ <https://www.convinceandconvert.com/digital-marketing/the-pogle-media-model-paid-owned-granted-leased-and-earned/amp/>

Un altro prodotto di questi continui mutamenti è il fenomeno della *Gamification*, ovvero la creazione di giochi da parte dell'impresa sul proprio sito in modo da coinvolgere maggiormente i consumatori, che rappresenta una particolare evoluzione degli *owned media*. Altri sviluppi riguardano la dissoluzione dei confini tra queste categorie, creando una sorta di categorie ibride; un esempio sono i “*Promoted Tweets*”, ovvero *tweet* a pagamento che hanno più visibilità sulla piattaforma rispetto a quelli non pagati (non sponsorizzati).

Per avere uno sguardo d'insieme ho ritenuto utile riportare un grafico da me adattato che mostra i canali di distribuzione, sia *paid* che *owned* che *earned*, più utilizzati dagli esperti di marketing B2C negli ultimi dodici mesi per scopi di Content Marketing. Come mostra la tabella 3, i tre migliori canali di proprietà/guadagnati sono le piattaforme di social media (93%), la propria organizzazione dei siti web/blog (85%), e le e-mail (79%). Ma sappiamo anche che la maggior parte delle imprese utilizza anche i canali a pagamento, e l'89% dei marketer ha dichiarato di pagare le piattaforme social per post, *tweet*, storie sponsorizzate; subito a seguire la percentuale più alta (68%) è quella riferite al *Search Engine Marketing* (SEM) e al *Pay-per-Click* (PPC), che hanno lo scopo di far apparire il proprio sito ai primi risultati nelle pagine dei motori di ricerca, e quella riferita al *banner ads*. Le e-mail come strumento *paid* hanno una percentuale notevolmente inferiore rispetto alle e-mail proprie delle organizzazioni (25%), mentre, come ci aspettavamo, la percentuale dei *banner ads* è significativamente elevata (50%): tali strumenti non devono essere sottovalutati, in quanto ancora rendono molto profitto alle imprese, a patto che vengano associati ai contenuti giusti... A seguire, tra i *paid media*, giocano un ruolo importante sponsorizzazioni e *native ads*.

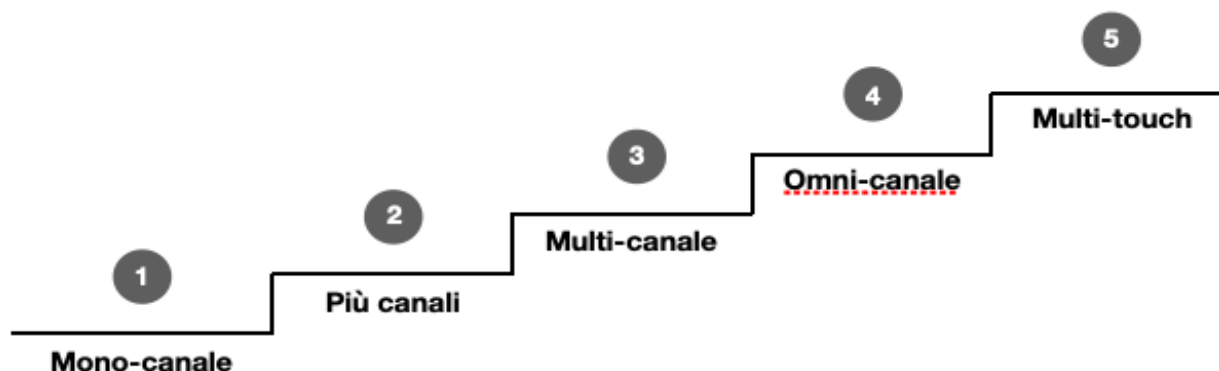
Tab. 3: Canali di distribuzione per scopi di Content Marketing più utilizzati dai marketer B2C negli ultimi 12 mesi



Fonte: Adattamento dell'autore da www.contentmarketinginstitute.com

In tutti i casi, in tutte le diverse metodologie di riconoscimento e di raggruppamento, l'obiettivo fondamentale è identificare il vantaggio che ogni singolo mezzo può offrire, ma in un'ottica di completa integrazione e dinamica interconnettività. Si è passati dall'utilizzo di un unico canale di vendita, a più canali nell'epoca predigitale, al multicanale con l'avvento di Internet, all'omni-canale, fino al *multi-touch*, come ci mostra la figura 2.2.

Fig. 2.2: L'evoluzione dei canali di vendita



Fonte: Elaborazione di Giorgino, Mazzù (2018)

Per quanto riguarda la fase 4, ovvero l'omni-canale, si potrebbe effettuare un discorso molto ampio. Per omni-canalità si intende l'integrazione fra tutti i canali digitali e tradizionali di un'azienda, progettati allo scopo di intercettare il maggior numero di clienti sia offline che online. Anche se tendiamo a considerare l'evoluzione raffigurata nel grafico come un passaggio dall'offline al digitale, in realtà oggi assistiamo ad un'inversione di marcia; basti considerare la strategia *omni-channel back*, ovvero quella attuata da grandi colossi online che stanno aprendo negozi fisici. Ad esempio, Amazon ha aperto nel 2018 il primo punto vendita fisico, senza casse né cassiere, il cosiddetto Amazon Go, dove i clienti si riforniscono nel negozio senza fare file né pagare, in quanto il pagamento avviene direttamente sul proprio conto grazie alla *walk-out-technology*, che prevede l'entrata dei clienti direttamente con la carta di credito e il *tracking* dei loro carrelli virtuali.

Per spiegare invece approfonditamente il concetto di *multi-touch*, possiamo rifarci ad un recente sondaggio della McKinsey sui clienti B2B, che ha messo in luce alcuni punti molto importanti che riguardano l'interazione tra consumatori e impresa sia digitale che *face-to-face*. Le aziende che aggiungono il tocco umano al digitale hanno costantemente sovraperformato i loro colleghi, raggiungendo un fatturato cinque volte maggiore. La ricerca mostra che due terzi di coloro che stanno cercando un nuovo prodotto o servizio online desiderano ancora l'interazione umana, percentuale che diminuisce man mano che i clienti passano alla fase di valutazione attiva; invece, nella fase post-acquisto, la situazione viene ribaltata in

quanto l'85% di coloro che si affidano all'interazione umana preferiscono il digitale. Dunque, sembra che i clienti vogliamo entrambi i tipi di contatto; però alla domanda "Cosa ti infastidisce di più?" un terzo dei clienti intervistati ha dichiarato "Troppi contatti". Questo sottolinea la necessità di capire precisamente dove i clienti preferiscono l'interazione umana e dove preferiscono il digitale; inoltre, aggiungendo a quest'analisi la combo velocità-trasparenza-competenza, aumenta l'attrattività e le vendite³⁸.

La prospettiva di BVTJ e dei numerosi mezzi di comunicazione spinge le imprese ad adottare una gestione integrata degli strumenti di marketing, assicurandosi coerenza tra i vari *touchpoint*, allineando i messaggi pianificati dall'impresa e i messaggi compresi, sfruttando in modo complementare i vari canali e allineando i punti di differenziazione con le aspettative dei clienti, tutto ciò secondo la logica di *Integrated Marketing Communication* (IMC). Secondo Kotler *et al.* (2018), la comunicazione integrata di marketing:

“rappresenta un modo per considerare l'intero processo del marketing dal punta di vista del cliente [...] e il mezzo che le imprese hanno per informare e influenzare i consumatori, oltre che per ricordare loro i propri prodotti e Brand”

Andiamo adesso ad approfondire alcuni di questi strumenti a disposizione dell'impresa, in ordine di importanza secondo quanto esposto dalla ricerca del CMI 2020, analizzando in particolare i loro vantaggi e svantaggi in relazione ovviamente alla strategia di Content Marketing, e il loro impatto sull'audience odierna, e tenendo ben presente una cosa:

“Il mezzo non è ciò che rende prezioso (*valuable*) il contenuto”³⁹

2.4.1. Social media

Spesso quando si sente parlare dei social media, la mente corre ad associare tale espressione con le piattaforme dei social network, quali Facebook, Instagram, Twitter, e così via. In realtà i social network non sono altro che una piccola, seppur fondamentale, area dei social media. Infatti, possiamo suddividere i canali in quattro gruppi⁴⁰:

³⁸ <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-secret-to-making-it-in-the-digital-sales-world>

³⁹ Robert Rose, <https://contentmarketinginstitute.com/2020/04/brands-future-virtual-events/>

⁴⁰ Solomon C. e Tuten T. L. (2014), *Social Media Marketing: Post-consumo innovazione collaborative e valore condiviso*, Milano, Pearson

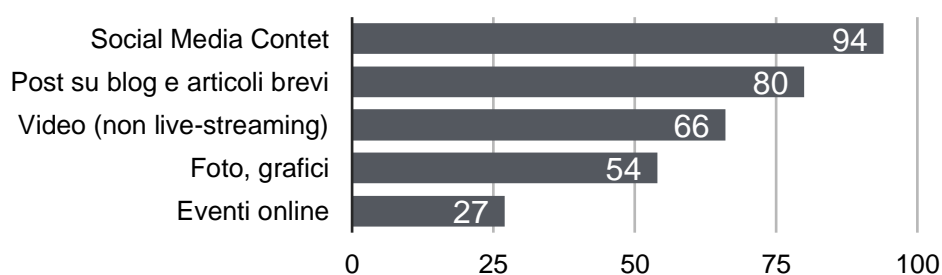
- *social community*: ovvero quei canali incentrati su relazioni e attività tra soggetti con interessi simili, creando dunque una comunità online. Ne fanno parte i forum, i wiki e i social network;
- *social publishing*: è l'area che riguarda la diffusione di contenuti al pubblico, che siano editoriali, commerciali o generati dagli utenti. Tra i canali con tale obiettivo abbiamo i blog, i siti di *microsharing*, di *mediasharing*, di *social bookmaking* e di news;
- *social entertainment*: essi rappresentano quei canali che permettono di giocare online, supportando funzioni social e intrattenimento. È l'area che si sta maggiormente evolvendo oggi;
- *social commerce*: ci si riferisce all'uso dei social media per vendere e acquistare prodotti o servizi online. Tra i canali di quest'area troviamo le recensioni e valutazioni, siti di occasioni, mercati di social shopping e vetrine social.

Dunque, i contenuti da creare e distribuire tramite i social media sono innumerevoli, e l'organizzazione di questi canali è di competenza del social media marketing che, come il marketing tradizionale, crea contenuti, li comunica, li distribuisce, ai consumatori e agli stakeholder, tramite però l'uso di nuove e moderne tecnologie e un numero innumerevole di piattaforme.

Come visto in precedenza, oggigiorno dunque i social media sono lo strumento in assoluto più utilizzato, sia se si tratta di una diffusione a pagamento che se si tratta di canali di proprietà o "guadagnati", in quanto sono estremamente immediati ed efficaci. I contenuti diffusi tramite le numerose piattaforme aumentano notevolmente la possibilità di comunicare con i consumatori, di incoraggiare il dialogo, di aumentare il loro coinvolgimento. I social media ispirano una sensazione di vicinanza, che porta alla convinzione da parte degli utenti di essere maggiormente capiti, di potersi affidare di più e di poter essere attivi, o addirittura sovrani della situazione.

Gli esperti di marketing B2C presi in considerazione nella ricerca precedentemente citata hanno dichiarato di aver utilizzato nei precedenti dodici mesi principalmente contenuti dei social media, come *tweet*, storie (94%) e i post e articoli brevi (80%); inoltre, tra i vari strumenti, il 66% punta alla creazione di video (escludendo il *live-streaming*), il 54% utilizza foto, grafici, e il 27% sfrutta eventi online.

Tab. 4: Tipi di contenuti usati dai B2C marketer negli ultimi 12 mesi



Fonte: Sito online www.contentmarketinginstitute.com

L'elevato numero di social media necessita un delicato studio e una particolare attenzione, in quanto i consumatori si aspettano coerenza, sia tra i social stessi che tra i social e l'azienda, con i suoi valori, i suoi obiettivi, i suoi approcci offline, e così via. Inoltre, data l'eccessiva quantità di contenuti che girano su tali piattaforme, i contenuti devono essere il più possibile espressivi, coinvolgenti, democratici, facilmente accessibili, spesso anche corti. Ciò crea la possibilità che i propri contenuti vengano commentati, recensiti, e soprattutto condivisi dagli utenti, possibilità che va ad aumentare grazie alla capacità di far parlare bene di sé, indipendentemente dall'investimento effettuato: è questo il vero punto di forza (ma al tempo stesso di debolezza) dei social. Ai marketer non piace perdere il controllo, e sfruttando questi canali si presenta tale rischio, oltre al fatto di dover affrontare numerosi altri problemi che possono venirsi a creare, come commenti o recensioni negative che possono compromettere la reputazione del proprio Brand, prodotto o servizio, oppure che contenuti su cui l'impresa ha investito vengano offuscati e velocemente dimenticati... Ma i vantaggi legati all'utilizzo di questi canali sono troppo numerosi, e sicuramente vale la pena il rischio.

Probabilmente proprio per questa caratteristica di interattività e *sharing* che Facebook rimane al primo posto tra le piattaforme più utilizzate negli ultimi dodici mesi dai marketer B2C, sia se distribuiti su canali organici (96%) che su canali a pagamento (95%); subito dopo ci sono Instagram (74% vs 53%), Twitter (71% vs 16%), YouTube (62% vs 29%) e LinkedIn (61% vs 29%).

Un altro strumento molto potente è il blog, che non solo spinge gli utenti a connettersi sui siti aziendali, ma, allontanandosi dalla pubblicità tradizionale che ha lo scopo palese di vendere il prodotto o il servizio, è ritenuto più affidabile, aumenta la credibilità dell'immagine del Brand, e raccolgono grandi quantità di dati e informazioni sugli utenti. Anche qui i rischi maggiori riguardano il danneggiamento della reputazione e la possibilità di avere poco traffico. Il mondo oggi è sempre più nelle mani dei blogger, che acquisiscono un ruolo di influencer.

2.4.2. Sito web aziendale e eNewsletter

Il sito web aziendale è un sito internet, un insieme di pagine web correlate presenti in un web server, nato con l'obiettivo di promozione del Brand e del prodotto o di offrire il determinato servizio. In precedenza, il sito web era il cuore del marketing online, mentre oggi come abbiamo visto deve andare ad interagire con una quantità innumerevole di strumenti, tra cui il website mobile, le app, e così via.

Un sito ben organizzato, che offre contenuti rilevanti, soddisfacenti, interessanti, non solo permette un miglioramento riguardo le associazioni che il consumatore effettuerà con quel Brand, prodotto o servizio, ma tenderà di diffondere un'immagine dell'impresa che più si avvicini alla propria identità. Diventa dunque fondamentale capire cosa attrae maggiormente i consumatori del proprio sito web, cosa cliccano di più, quanto tempo passano su una determinata pagina rispetto ad un'altra, quali blog post hanno il maggior tasso

di conversione agli abbonati alle e-mail, e così via, in modo tale da migliorare sempre più i contenuti al suo interno. Un grande impatto sui visitatori del proprio sito web lo hanno i video, che non sono solo uno strumento fondamentale dei social media; usarli sul proprio sito aumenta il tasso di conversione del 100%⁴¹, e influisce notevolmente e positivamente anche sulle decisioni di acquisto dei clienti (e quindi sui profitti dell'impresa).

Per quanto riguarda invece le e-mail newsletter, esse sono uno degli strumenti di tipo diretto a disposizione dell'impresa. L'approccio dei consumatori con tale canale di comunicazione è spesso controverso: spesso le newsletter vengono scambiate per pubblicità indesiderate e spam. In realtà, quelle ufficiali non vengono mai inviate senza il consenso del ricevente, il quale si è precedentemente iscritto ad un determinato servizio, sito o programma fedeltà. Lo scopo principale dell'*opt-in mail* è il ricordare al consumatore l'esistenza del sito, del prodotto, sponsorizzando un evento, o il lancio di un nuovo prodotto, o speciali promozioni, in modo tale da creare curiosità e permettere future associazioni.

Ci sono tre principali opzioni a disposizione dell'impresa:

- le campagne mail "*cold*", ovvero quelle mail che, seppur il ricevente ha dato il proprio consenso, risultano fredde, e evidenziano la non appartenenza nel gruppo di clienti/membri del Brand;
- le mail "*co-branded*", cioè quando si riceve una mail da una compagnia con cui abbiamo forte affinità, che ne sponsorizza un'altra;
- le *eNewsletter* di terzi, ovvero le mail in cui una compagnia sponsorizza se stesso in una *eNewsletter* di terzi.

Anche se una persona riceve in media 88 email al giorno⁴², questo canale rimane comunque uno dei più efficaci; in generale, una mail, per essere efficace, deve avere alcune caratteristiche fondamentali, che possono essere riconosciute nella sigla CRITICAL: il contenuto deve essere Consistente, Rilevante, Integrato, diffuso verso il Target giusto e nelle Tempistiche giuste, Incentivante, *Copy* (ovvero scritte bene), deve avere determinati Attributi (indirizzo, format, data) e infine una precisa *Landing page* (pagina di destinazione)⁴³.

⁴¹ <https://unbounce.com/conversion-rate-optimization/case-study-using-video-to-lift-landing-page-conversion-rate-by-100/>

⁴² <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015-2019-Executive-Summary.pdf>

⁴³ Chaffey D. e Smith P. R. (2017), *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, Routledge (5 ed.)

2.4.3. Content PR ed eventi live

Le pubbliche relazioni, o PR, sia online che offline, sono un importante canale di distribuzione dei contenuti, migliorando le comunicazioni e costruendo relazioni con il target di riferimento. Esse includono, tra le varie cose, le relazioni con gli analisti, con i blogger, con la *community*, con i dipendenti, con i media, e così via. A volte, soprattutto in passato, tali relazioni non hanno avuto l'impatto positivo desiderato perché i professionisti non sono stati in grado di far percepire il valore, magari mettendo in atto azioni troppo "soft" e utilizzando metriche non esatte. Ma i tempi stanno cambiando, e le strategie diventano sempre più mirate ed efficaci, grazie anche all'estensione dei contenuti utilizzati rispetto a quelli tradizionali: quello che prima era un testo, oggi è tradotto in un contenuto visuale, come ad esempio un'infografica, così come una pubblicazione tradizionale oggi può essere trasformata in un *ebook*. È per questo che si può arrivare a parlare di content PR, ovvero l'interazione dei concetti di PR e Content Marketing che si è venuta a delineare nelle strategie di comunicazione delle organizzazioni. I contenuti credibili, rilevanti, accattivanti, che raccontano belle storie, saranno diffusi da professionisti delle pubbliche relazioni, che sanno contattare le persone giuste e creare relazioni con editori, giornalisti e influencer⁴⁴.

Gli eventi sono uno degli strumenti più efficaci nella strategia di Content Marketing, sia per quanto riguarda la diffusione dei contenuti, sia per il loro aggiornamento; infatti si ha non solo la possibilità di promuovere la propria storia, la propria identità, connettendosi con influencer e i media del settore, ma anche di assimilare idee e riconoscere opportunità per la creazione di nuovi contenuti. Inoltre, gli eventi offrono una grande opportunità per collegare la propria strategia di Content Marketing online a interazioni personali offline, creando e-mail coinvolgenti su tali eventi, condividendo link e post su più piattaforme, aggiornando le proprie inserzioni, le proprie descrizioni, integrandoli sulle app⁴⁵.

2.4.4. Riviste, TV e radio

Pur essendo strumenti oggi poco utilizzati nella strategia di Content Marketing, che come abbiamo visto predilige i canali online, riviste, TV e radio, con il loro aspetto un po' vintage, mantengono ancora un forte ruolo di comunicazione con il pubblico, anche se si tratta di un tipo di comunicazione unidirezionale. Ovviamente i contenuti diffusi tramite web e social non possono essere gli stessi, ma dovranno essere adattati ad ognuno di essi, mantenendo la solita fondamentale coerenza.

⁴⁴ <https://neilpatel.com/blog/pr-and-content-marketing/>

⁴⁵ <https://contentmarketinginstitute.com/2013/05/transform-events-into-powerful-content-marketing/>

Come sappiamo, è possibile acquistare annunci o spazi pubblicitari sia nelle riviste e nei giornali, sia in TV e in radio; ma ci si può anche focalizzare sulla pubblicazione di un proprio articolo o la messa in onda di un proprio programma. Ciò consente di espandere l'identità del proprio Brand a un nuovo pubblico che potrebbe non essere a conoscenza del sito web o del profilo sui social media.

Oggi giorno i più giovani preferiscono però i servizi di streaming, le piattaforme quali NETFLIX, Amazon Prime, i giornali online, e così via; inoltre i costi di comunicazione su tali canali sono molto più costosi rispetto ai canali online, partendo dalla TV fino ai giornali.

CAPITOLO TERZO

3. Il caso de “l’Aeronautica Militare”

3.1. Timeline storica e obiettivi odierni

Dopo l’unità d’Italia il Ministero della Guerra autorizzava nel 1884 la costituzione di un Servizio Aeronautico presso il distaccamento di Roma della Brigata Mista del 3° Reggimento genio di Firenze. Invece il primo impiego militare di un mezzo che fosse “più leggero dell’aria”, da parte delle Forze Armate, risale al 1888 in Eritrea. L’unità Compagnia Specialisti del Genio, a seguito dell’infausta battaglia di Dogali, è inviata nella colonia italiana; nel gennaio 1888 con due piroscafi sono stati trasportati tre palloni aerostatici sul fronte, e il 30 aprile 1888 si conclude la prima missione militare operativa italiana di un reparto dotato di mezzi aerei. La sezione si espande nel corso degli anni, ma è durante la Prima Guerra Mondiale che si prende consapevolezza dell’efficacia del bombardamento aereo e di conseguenza dell’aviazione.

E dopo qualche fatica, dovuta soprattutto a una sorta di diffidenza da parte dell’Esercito e della Marina riguardo la nascita di una terza forza armata autonoma che avrebbe avuto competenza sulla componente aerea da loro stessi impiegata. È il 28 marzo 1923 che la Regia Aeronautica viene riconosciuta come forza armata indipendente; il 4 novembre dello stesso anno, nel corso della cerimonia per il quinto anniversario della vittoriosa conclusione della Prima Guerra Mondiale, fu consegnata la Bandiera di Guerra. Lo stemma creato, sormontato dall’aquila turrita, simbolo dei piloti militari, racchiude i distintivi di quattro squadriglie che, nella Prima Guerra Mondiale, si misero in luce per abilità, coraggio ed eroismo; accompagna lo stemma il cartiglio con il motto “*Virtute Siderum Tenus*” (con valore verso le stelle) che sintetizza il coraggio, la bravura ed il sacrificio di tutti gli Aviatori italiani. Successivamente, il 30 agosto 1925, fu creato il Ministero dell’Aeronautica e il 1° gennaio 1926 viene istituito lo Stato Maggiore dell’Aeronautica con a capo il Generale di divisione Pier Ruggero Piccio.

Lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale evidenzia l’inferiorità della Regia Aeronautica rispetto alle forze aeree alleate e nemiche sia quantitativamente che qualitativamente, dovuta all’arretratezza tecnologica dell’industria nazionale e alla sua scarsa capacità di mobilitazione; un esempio fu la decisione iniziale di non costruire portaerei, decisione dovuta soprattutto al conflitto tra Regia Aeronautica e Regia Marina.

È solo nel dopo guerra, precisamente dopo il referendum del 2 giugno 1946, che la Regia Aeronautica lascia il posto all’Aeronautica Militare (abbreviata in A.M.). Da quel momento iniziano i primi

cambiamenti all'interno dell'organizzazione: i reparti tornano a distribuirsi su tutto il territorio, si spostò più volte l'Accademia Aeronautica, oggi a Pozzuoli, venne istituito un nucleo di studi e ricerche di medicina aeronautica. Ma uno dei cambiamenti più significativi si ebbe il 4 aprile del 1949, con la firma di adesione al Patto Atlantico, ovvero la NATO (*North Atlantic Treaty Organization*). Ciò consente, tra le varie cose, un rafforzamento militare altrimenti impossibile in un periodo in cui il disavanzo di casso per esercizio finanziario si aggirava attorno agli 850 miliardi di lire e soprattutto in un periodo dove le risorse erano destinate prevalentemente alla ricostruzione del Paese. Si iniziano ad affermare le Aerobrigate, si venne a concretizzare la linea di volo della caccia; anche l'acrobazia aerea collettiva ricominciò a muovere i primi passi.

L'Aeronautica Militare, che ha nello Stormo la sua forza, è sempre stata riconosciuta per la propria missione di garante del controllo dello spazio aereo e di difensore degli interessi nazionali, anche all'estero, operando 24 ore su 24 per la sicurezza del Paese. È sempre più efficiente ed integrata con le altre Forze Armate, non solo italiane, ma anche nell'ambito dell'Unione Europea e della NATO, ed è sempre più orientata a sviluppare persistenti capacità di sorveglianza e consapevolezza della situazione operativa, elevata mobilità, e soprattutto ad acquisire una capacità di adattamento rapida e dinamica ai cambiamenti. Per quanto riguarda invece gli obiettivi comunicativi, il Programma di Comunicazione del Ministero della Difesa non solo propone, come abbiamo esposto precedentemente, obiettivi, ruoli, attività, che tutte le Forze Armate devono rispettare, ma pubblica anche le iniziative di comunicazione che le singole FA intendono mettere in atto per raggiungere i rispettivi obiettivi. Dalle varie schede del PdC del 2019 si può notare come gli obiettivi dell'Aeronautica Militare siano state per la maggior parte incentrate sulla promozione della conoscenza dell'A.M., della propria *Brand identity*, attraverso la diffusione della propria cultura, del proprio contributo quotidiano, nei confronti di precisi target, che siano rappresentanti dei media, varie fasce di cittadini, *opinion leaders*, stakeholders, e così via.

3.2. I valori delle Forze Armate

L'Aeronautica Militare, la Marina Militare, l'Esercito Italiano e l'Arma dei Carabinieri sono le quattro forze armate italiane: il loro motto è *Una Vis* ovvero "Un'unica forza". Il concetto di coesione espresso da tale motto, la solidarietà, il "lieve oprar se in molti condiviso" (Omero), sono alcuni dei molteplici valori su cui si fonda l'intero mondo militare; valori che sono alla base del comportamento di ogni singolo rappresentante delle Forze Armate. Infatti, i militari devono rispettare la cosiddetta "etica militare", definita come l'insieme dei principi ideali che presiedono la realizzazione, l'impiego e l'adeguamento incessante nel tempo dello strumento militare, nonché degli eletti principi di cui devono essere pregnanti tutti i

componenti della società militare⁴⁶. A differenza di quanto sostengono alcuni in dottrina, i principi dell'etica non sono eterni o immutabili; pur essendo ancorati a determinate ideologie, si evolvono con piano con la civiltà circostante. Basti pensare all'evoluzione dal “*Si vis pacem, para bellum*” (se vuoi la pace, prepara la guerra), alla teoria “guerra giusta” fino all'odierna concezione di *peacekeeping*, ovvero il mantenimento della pace.

Prima di proseguire con la presa di coscienza dei valori fondanti delle Forze Armate, è doveroso fare alcune precisazioni: non si tratta solamente di seguire una serie di norme comportamentali imposte legalmente, ma di essere responsabili e consapevoli delle conseguenze delle proprie azioni. Non si tratta solamente di legalità, ma di morale: “un'azione, non condannabile giuridicamente, può esserlo moralmente perché implica una valutazione non solo esterna del comportamento, ma anche interiore, cioè dell'intenzione e della volontà che ne sono all'origine”.⁴⁷ A differenza del Pubblico Impiego infatti, le Forze armate riescono ad elevarsi al di sopra delle istituzioni, non da un punto di vista di etica amministrativa, in quanto in questo caso i militari sono affini ai dipendenti pubblici, ma per aspetti che riguardano la forte tradizione e la fede, la vocazione, la missione.

Quali sono dunque questi principi di cui avvalersi, questi valori di riferimento? Nel diario “Io sono un soldato”⁴⁸ pubblicato sul sito dell'Esercito Italiano, un soldato, “uno che ha cominciato prima”, parla ai suoi futuri confratelli, racconta i valori che si è trovato a rappresentare, nella speranza di diffonderli e dividerli. Il soldato parla della fedeltà incondizionata alla Patria, espressione della collettività nazionale e del suo bene supremo, e della fedeltà come valore ideale e assoluto, che trova concretezza nell'agire disinteressatamente in aderenza ai valori condivisi nei confronti delle istituzioni; egli racconta dell'onore e del sacrificio cosciente, del contegno, dell'onestà intellettuale, della generosità. Dichiara di aver scelto non solo di essere un soldato, ma un “cittadino in uniforme”, e come tale ha l'obiettivo di difendere la partecipazione, la trasparenza, la meritocrazia, il dialogo; infine il senso del dovere e della disciplina, che non deve essere confusa con la cecità, ma deve essere vista come disponibilità consapevole ad eseguire ordini di superiori gerarchici, per funzionare in combattimento contro la paura. Come fa notare il Gen. Vincenzo Camporini, i valori più forti e più “lontani” dalla mentalità contemporanea, come il sacrificio della vita, si adattano in qualche modo al mondo in cui viviamo oggi. Infatti, ogni militare deve rispettare un'etica universale che si traduce poi in comportamenti morali soggettivi che vanno integrarsi con quelli delle altre persone. La difficoltà risiede nel non guardare il mondo solo attraverso “le lenti della nostra morale”, ed essere quindi aperti a ricercare valori etici comuni che si allontanano a quelli a cui siamo abituati oggi, in una società privatistica, individualista, edonistica.

⁴⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Etica_militare#I_valori_etico-militari_e_la_Patria

⁴⁷ Gen. Camporini V. (2010), *Riflessioni di un'Etica Militare*, https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IIPeriodico_AnniPrecedenti/Documents/Riflessioni_per_unetica_militare.pdf

⁴⁸ <http://www.esercito.difesa.it/organizzazione/capo-di-sme/Ecco-chi-e-un-soldato/Documents/iosonounsoldato.pdf>

Le Forze Armate dunque non solo hanno il dovere legale di informare l'opinione pubblica di ciò che riguarda le proprie attività perché è sancito nella suddetta legge n.150 del 2000, ma tale dovere è anche di altri due tipi di natura, ovvero:

- istituzionale, in quanto i cittadini sono i legittimi detentori della sovranità;
- morale, perché permette di andare incontro alle aspettative dell'opinione pubblica di conoscere, al fine di consolidare giudizi o di superare eventuali pregiudizi.

Le domande che possono sorgere spontanee a questo punto sono fondamentalmente due: i valori che abbiamo precedentemente esposto rischiano anch'essi di decadere sotto l'avanzamento dell'attuale società, portatrice di diverse mentalità, demolitrice di valori storici, o saranno invece loro le colonne portanti a cui aggrapparsi e su cui costruire una nuova società? E, in secondo luogo, come fare a diffondere questi principi, questi messaggi, in modo che non rimangano bloccati e soffocati nel mondo militare?

3.3. Dalla propaganda manipolatrice al PdC

Le considerazioni generali sviluppate nel primo capitolo possono ritenersi in linea con il sistema comunicativo della Difesa; infatti la comunicazione nell'ambito militare si sviluppa nel Novecento con una simile modalità rispetto all'evoluzione nel settore pubblico, ovvero con la volontà di informare e comunicare unidirezionalmente con il destinatario del messaggio. In particolare, durante la Grande Guerra l'obiettivo principale era quello di informare riguardo il tema di reclutamento del personale, necessario per fronteggiare l'enorme sforzo bellico a cui il Paese era stato chiamato affrontare, puntando soprattutto sull'odio comune radicato nei confronti del nemico straniero; durante la Seconda Guerra Mondiale invece, come abbiamo già precedentemente esposto, la propaganda fu istituzionalizzata e manipolata. Gli strumenti maggiormente utilizzati in quegli anni erano volantini, cartoline, manifesti, giornali di trincea e fotografie; gli opuscoli inoltre erano gli strumenti che come scopo principale avevano quello di mobilitazione dei cittadini, perché riuscivano maggiormente a coinvolgere il lettore. Senza i media digitali di oggi, erano questi gli strumenti di comunicazione di massa per rivolgersi al popolo; rispettando la struttura piramidale, l'organizzazione, con la propria autorevolezza e la propria credibilità, puntava alla manipolazione intenzionale, molto diversa dal gioco di persuasione e attrazione che si cerca di mettere in atto oggi.

L'Italia si è ritrovata per quasi cinquant'anni Forze Armate definite "invisibili" (Battistelli, 1996), in quanto "estranee all'orizzonte del cittadino medio, il quale non necessariamente provava ostilità nei

confronti di esse, quanto più semplicemente un atteggiamento di ritiro e di indifferenza”⁴⁹. Le cause di queste difficoltà vengono spiegate dallo stesso Battistelli come derivanti dalla storia del nostro Paese, che per secoli e secoli è stato invaso e diviso, e che ha associato la forza non come un mezzo di protezione, ma come uno strumento di dominio interno.

Nei decenni successivi, la politica della difesa si è evoluta, assumendo un andamento lento, burocratizzato, perlopiù passivo, anche se iniziava ad essere accettata dall’opinione pubblica dopo la forte battuta d’arresto del periodo fascista. Il processo di democratizzazione dell’istituzione militare si avvierà però solamente dal ’68, fino all’acquisizione sempre maggiore del ruolo di *peacekeeper*, quando i reparti italiani prenderanno parte alle maggiori operazioni degli anni Novanta. Si fa sempre più forte la necessità, in questo settore e nel pubblico in generale, di legiferare la comunicazione con i cittadini, evoluti rispetto al passato, con nuovi bisogni e nuove necessità: come abbiamo visto, la prima grande svolta si ebbe con la legge 150/2000. Dal punto di vista legislativo dunque, le Forze Armate rientrano nella suddetta legge, non solo come Amministrazioni pubbliche, ma per la specificità delle attività svolte; erano dotate già all’epoca di un’organizzazione interna capace di comunicare con l’esterno, ma che si trova anch’essa ad evolvere nel corso degli anni; infatti anche le Forze Armate si trovano a dover affrontare diverse problematiche legate all’assenza pregressa di interventi efficaci e mirati, assenza dovuta a decisioni legate a:

- il privilegiare le strutture informative a discapito di quelle comunicative, atteggiamento dovuto da vari motivi, come ad esempio dalle crisi mediatiche che le Forze Armate si sono trovate ad affrontare (Somalia, nonnismo, ecc.), oppure semplicemente da una propria chiusura storica e radicata;
- l’incapacità di riconoscere la forza d’impatto della propria identità e il non aver saputo curare l’immagine istituzionale.

La presa di coscienza dell’evoluzione della società circostante e dei mezzi di comunicazione, e della difficoltà a gestire le notizie e la propria immagine, ha spinto verso un’apertura mentale e pratica nei confronti della comunicazione e del rapporto con i media. Un primo importante step pratico viene effettuato con la creazione del Programma di Comunicazione del Ministero della Difesa⁵⁰, che viene definito come il:

“documento che contiene le iniziative di comunicazione da realizzare nell’anno in corso da parte delle varie articolazioni della Difesa. A tal fine, esso illustra la strategia, gli obiettivi e i temi della comunicazione istituzionale, nonché le relative indicazioni metodologiche e procedurali da attuare”

⁴⁹ Fabrizio Battistelli (2003), *L’Opinione Pubblica Italiana e la Difesa*, *Quaderni di Sociologia* (online), 32 <https://journals.openedition.org/qds/1180>

⁵⁰ https://www.difesa.it/Content/programma_comunicazione/Documents/PDC_2019.pdf

Tale Programma di Comunicazione fu introdotto nel 2005, successivamente alla suddetta legge 150/2000, e rappresenta lo strumento di progettazione della comunicazione istituzionale del Ministero della Difesa, basandosi sulle direttive del Ministero della Difesa stesso riguardo l'informazione e l'editoria della presidenza del Consiglio dei Ministri (Direttiva 2013). Ogni anno infatti vengono sintetizzati, in una visione unitaria e coordinata, i piani di comunicazione elaborati minuziosamente dalle singole articolazioni del Dicastero⁵¹ sui temi ritenuti prioritari.

Se consideriamo i Programmi di Comunicazione del Ministero della Difesa dell'ultimo decennio, si può notare come ci sia stato un'evoluzione dal 2012 ad oggi relativamente ai temi trattati, agli obiettivi comunicativi e ai destinatari dei messaggi creati e divulgati. Dal 2013 la Difesa si rende conto di dover verso internet, imparando ad utilizzare al meglio un nuovo linguaggio, ovvero quello multimediale; i temi prevalenti sono quelli riguardanti la "cultura della Difesa" e la comunicazione dell'Identità delle FA, essendo ancora in una fase preliminare e di sviluppo. È solo dal 2016 che la Difesa inizia ad essere pienamente consapevole della complessità globale, e mette in atto nuovi approcci di comunicazione, non più solo di tipo *top-down* ma anche di tipo *bottom-up*, proponendo gli stessi temi degli anni precedenti, ma in una nuova prospettiva: quella sociale e reputazionale. Oggi, con l'identità sempre più marcata e una sempre maggiore consapevolezza da parte dei cittadini, diventa fondamentale essere al passo con l'ambiente circostante, con nuovi temi che interessano la sfera pubblica, sfruttando un'organizzazione strutturata e ben coordinata. Interessante è inoltre studiare l'evoluzione dei destinatari a cui è rivolto il Programma di Comunicazione: si passa da una collettività generica, quasi confusa, ad un'audience precisa e studiata. È facile notare come i vari PdC si evolvano di anno in anno a seconda dell'ambiente circostante. Tutto sta nel cercare di anticipare e prevedere come potrebbero evolversi le situazioni, in modo tale da farsi trovare il più possibile preparati ad affrontare eventuali cambiamenti.

Il programma stesso del 2019 viene aperto con una sezione riguardante il quadro di riferimento: il Ministero della Difesa stesso dichiara che "dagli anni Novanta ad oggi siamo di fronte a minacce ibride, alla progressiva interazione dell'elemento umano con elementi tecnologici sempre più complessi, all'incremento dell'instabilità, delle crisi e dei disastri naturali"; in tale prospettiva, la Difesa e lo Strumento Militare vogliono essere percepiti come fattori imprescindibili per la "sicurezza collettiva", nazionale e internazionale, in modo da difendere e tutelare le nostre libertà. E tale immagine può essere diffusa solo con un programma studiato, attento, efficace, di comunicazione. È fondamentale dunque che i cittadini vengano informati e coinvolti, in modo da renderli partecipi e consapevoli delle scelte e delle attività pubbliche; il cittadino non sarà più un bersaglio interessato ad un particolare messaggio, ma un vero e proprio interlocutore attivo, con propri diritti e interessi, opinioni ed interessi.

Nella sezione 2b vengono evidenziati i temi oggetto delle iniziative di comunicazione che si vogliono mettere in atto; tra i temi prioritari abbiamo, come esposto in precedenza, l'impegno della Difesa per la protezione del territorio, il ruolo dell'Italia nella NATO e nell'Unione Europea, l'innovazione digitale della

⁵¹ Linee Programmatiche del Dicastero Difesa

Difesa. Lo sviluppo di queste tematiche permette dunque alla Difesa, tra le varie cose, di promuovere la condivisione dei valori tra cittadini e Forze Armate, favorire il processo di diffusione e condivisione della cultura della Difesa attraverso la conoscenza e la consapevolezza dei cittadini, e così via.

La sezione 2c invece si concentra su come garantire questa strategia comunicativa; il Ministero della Difesa parte dal concetto di *brand identity*, riconoscendo il ruolo essenziale dell'immagine istituzionale, e facendo ruotare intorno ad essa l'attuazione delle attività comunicative nei confronti dei target di riferimento e dei contenuti da destinar loro, a seconda dei mezzi di comunicazione utilizzati, dai canali tradizionali a quelli digitali; in particolare si evidenzia l'utilizzo delle piattaforme digitali in ottica di "unicità" attraverso una pianificazione e un controllo ben organizzati, e di efficienza e qualità.

La sezione 2d infine è molto interessante in quanto riguarda le azioni specifiche verso l'esterno (iniziative editoriali, presenza della stampa nel corso di operazioni o attività militari, concessione di patrocinii ad eventi e manifestazioni, ecc.) e i criteri che devono essere rispettati: oltre a quelli prioritari, come il decoro istituzionale e la neutralità delle Forze Armate rispetto a qualsiasi orientamento politico, devono essere considerati i criteri tematici, geografici e temporali della reputazione delle società organizzatrici, della pertinenza dei contenuti e dell'adeguatezza dei contesti di svolgimento.

È importante sottolineare che non basta solamente avviare il PdC, ma c'è bisogno di un'assimilazione di ciò che propone da parte dell'intera struttura organizzativa, in modo tale da creare una mentalità comune che renda più semplice ed efficace sia la comunicazione interna che quella esterna.

3.4. To be or not to be: l'Aeronautica Militare e il Content Marketing⁵²:

3.4.1. Un richiamo del Public branding

Come abbiamo già approfondito nel capitolo precedente, la Legge 150 del 7 giugno 2000 aveva cambiato la funzione della comunicazione pubblica, che veniva riconosciuta legittimamente appartenente alle Amministrazioni Pubbliche. E le Forze Armate, in quanto Amministrazioni Pubbliche, si sono adeguate, conducendo un riassetto riorganizzativo. Oggi la pubblica informazione nelle Forze Armate italiane dipende dall'Ufficio Pubblica Informazione dello Stato Maggiore della Difesa, che a sua volta è collegato

⁵² Ducci G. (2013), *La Comunicazione Pubblica Digitale per la Trasparenza, l'Accountability e il Dialogo con i Cittadini: verso una Pa Open e Condivisa*, Rivisteweb, Il Mulino

con il ministero della difesa. Nel nostro caso, l'Ufficio "Pubblica Informazione – Relazione con i media giornalistici" è composto da cinque sezioni:

- I sezione: Pianificazione e Coordinamento Attività PI, ovvero pianifica e programma tutte le attività di informazione e comunicazione istituzionale inerenti alla Forza Armata (operazioni, esercitazioni, cerimonie, ecc.);
- II sezione: Gestione Operazioni PI, che rappresenta il fulcro operativo, il cui principale scopo è quello di promuovere e curare i rapporti con i media giornalistici nazionali e internazionali;
- III sezione: Monitoraggio dei Media e Supporto alle attività PI, che analizza i trend con continuo monitoraggio e fornisce 24 ore su 24 supporto alle altre sezioni d'ufficio;
- IV sezione: Formazione e Addestramento alle attività di PI/PA, che ha l'obiettivo di formare il personale non solo nelle relazioni con i media giornalistici ma anche in quella della comunicazione esterna e della comunicazione interna;
- V sezione: Comunicazione Multimediale: la sezione più giovane, per comunicare tramite i social⁵³.

“La comunicazione istituzionale è ormai saldamente riconosciuta tra i doveri dello Stato. È un mezzo strategico, non sussidiario, per conseguire un bene pubblico. Deve essere realizzata con professionalità senza improvvisazione.”

Con queste parole il Presidente della Repubblica Ciampi apriva il suo discorso con un videomessaggio trasmesso il 17 settembre 2003 in occasione dell'inaugurazione a Bologna del Salone della comunicazione pubblica e dei servizi del cittadino. Parla dunque di comunicare, non di informare:

- Il termine comunicazione deriva dal verbo “comunicare”, dal latino “mettere i comune”, ossia condividere con altri pensieri, opinioni, esperienze, sensazioni e sentimenti. In ambito economico, è la branchia che si occupa di promuovere un prodotto, un servizio, e che avvicina il produttore al consumatore; può essere a servizio del marketing, in particolare della promozione;
- Il termine informazione invece deriva dal verbo “informare” che significa letteralmente “dare forma” alla realtà: un soggetto attivo fornisce unilateralmente informazioni ad uno o più soggetti passivi. Lo scopo di tali informazioni è di agevolare il soggetto che le riceve, non di influire sulle sue attività; la comunicazione invece dà un significato alla realtà (non solo forma), e si trasmette al destinatario (anch'esse attivo) una visione del mondo⁵⁴.

⁵³ <https://www.seairlandshots.com/index.php/2018/02/05/lufficio-pubblica-informazione-dellaeronautica-militare-italiana/>

⁵⁴ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-titolo=Informare%20e%20comunicare&idSezione=991&idSezioneRif=931.html>

L'Aeronautica Militare, dunque, si è resa conto del proprio dovere di comunicare con i destinatari del messaggio, non solo di informarli. Non è più solamente un rapporto tra i soggetti e la realtà, ma tra i soggetti stessi, attivi dunque da entrambi i lati. L'AM dà un significato ai propri messaggi comunicativi, e spera di migliorare la visione e l'idea che i cittadini hanno dell'organizzazione stessa, del suo ruolo, dei suoi valori, delle sue missioni, e di farli partecipare attivamente.

Come si inserisce a questo punto il marketing? Come già approfondito nel primo capitolo, è evidente il rapporto causale tra marketing e comunicazione, soprattutto nel marketing 4.0: la promozione, una delle 7P proposte da Booms e Bitner (1981) si collega inevitabilmente con una delle 4C (Kotler), ovvero la *customer communication*, in modo tale da creare un legame tra promozione dell'impresa e la comunicazione, comunicazione che sarà bidirezionale e che coinvolgerà totalmente i consumatori. Si può effettuare lo stesso discorso in ambito pubblico? Sempre nel primo capitolo, abbiamo approfondito come la comunicazione istituzionalizzata fosse stata influenzata dalla comunicazione d'impresa; molto obiettivi di base sono gli stessi, ovvero la costruzione di un'identità, la formazione di una cultura organizzativa, e ovviamente la creazione di un dialogo tra amministrazione e cittadini. Anche in questo caso, la comunicazione istituzionalizzata viene oggi inserita in un discorso legato al marketing pubblico, già definito in precedenza come un "legame intelligente", formato da tecniche decisionali, informative, organizzative, operative e comunicazionali, aventi per obiettivo quello di conoscere, comunicare, riscontrare il mercato pubblico.

L'istituzione pubblica può dunque essere considerata un *Public brand*. Focalizzandosi su una strategia di comunicazione, l'istituzione stessa cerca di creare, e ove già esistente di aumentare, la fiducia dei cittadini, e accompagnarli negli atteggiamenti e nelle decisioni che riguardano il Brand. Si può sostenere dunque che il discorso effettuato in precedenza sui Brand, sugli obiettivi delle imprese, sul valore della marca (*Brand equity*) dovuto al grado di conoscenza della marca stessa, alle associazioni mentali, alla qualità percepita, alla fedeltà del cliente, può essere senza dubbio effettuato anche nel caso del settore pubblico, indebolendo la parte che riguarda il ritorno economico. Un esempio è la ricerca effettuata da Karens *et al.*⁵⁵ (2016), che vuole dimostrare come il Brand UE possa avere un effetto sulla fiducia dei cittadini; attraverso questionari consegnati a 213 studenti di economia in Belgio, Polonia e Paesi Bassi, in cui due gruppi hanno ricevuto le stesse due politiche UE (una collegata al marchio UE e l'altra senza marchio), si è dimostrato come l'uso del Brand pubblico abbia effetti positivi, dato molto interessante considerata la popolare contestazione della legittimità e dell'efficacia dell'Unione Europea. Dunque, è stato confermato empiricamente che l'esistenza di un Brand è rilevante anche nei contesti pubblici, e che una comunicazione ben organizzata e diffusa possa generare i risultati desiderati.

Dunque, quale strategia può essere messa in atto per raggiungere questi obiettivi tanto desiderati? Ovvero per creare *brand awareness*, educare l'audience, costruire credibilità e fiducia, e lealtà con i

⁵⁵<https://www.researchgate.net/publication/286903756> *The Impact of Public Branding An Experimental Study on the Effects of Branding Policy on Citizen Trust*

fidelizzati? Una delle strade percorribili è ovviamente quella del Content Marketing, inteso nella sua vera e propria concezione di creazione e distribuzione di contenuti validi, pertinenti e coerenti per attrarre e trattenere il pubblico chiaramente definito. Anche nel caso dell'Aeronautica Militare (come le imprese private), è fondamentale analizzare i singoli step da effettuare. In primo luogo, avere ben in mente la propria *mission*, che deve sintetizzare come sappiamo il ruolo dell'organizzazione, deve definire il business e le competenze che la distinguono, e dare indicazioni per il futuro. Poi bisogna identificare i propri obiettivi, come la propria responsabilità sociale, la propria immagine, ecc. Attorno alla *mission* e agli obiettivi si costruisce il piano d'azione.

Chiarito ciò, si passa alla fase di analisi, che va a definire prima di tutto il mercato obiettivo, cioè il massimo potenziale raggiungibile, basandosi su quali opportunità l'organizzazione può cogliere e allo scenario competitivo. Il secondo step è la segmentazione del mercato, così da permettere all'impresa di avere una visione distinta e omogenea dei gruppi di soggetti a cui rivolgere i propri messaggi e contenuti; suddivisione che viene effettuata su base geografica, demografica, socio-psicografica, comportamentale tradizionale e comportamentale digitale. Il terzo e ultimo step della prima fase è il processo di *targeting*, ovvero la scelta dei segmenti ai quali l'impresa dovrà rivolgersi, basandosi sia sull'attrattività del segmento (guardando tasso di sviluppo, potere degli stakeholder) sia sulla propria posizione nella mente del soggetto stesso. Si arriva infine alla fase più cruciale e delicata, ovvero la creazione del contenuto stesso. Qui l'AM deve creare una sinergia tra diversi strumenti, ovvero la *brand identity*, il posizionamento dell'organizzazione nella mente del destinatario del messaggio, ciò che sto offrendo (il cosiddetto "prodotto aumentato, compreso di emozioni ed esperienze) e lo *storytelling*, ovvero "l'arte interattiva di usare parole e azioni per mostrare gli elementi e le immagini di una storia incoraggiando l'immaginazione di colui alla quale è rivolto".

Andiamo dunque nei prossimi paragrafi ad approfondire il secondo e il terzo step della strategia di Content Marketing, ovvero l'individuazione del target di riferimento e la creazione del contenuto per attrarlo e trattenerlo, e successivamente gli strumenti con cui raggiungere i soggetti scelti come destinatari del messaggio.

3.4.2. Analisi generale: contenuti e target

Per comprendere al meglio gli step riguardanti l'individuazione e la creazione del valore da offrire al cliente, possiamo partire dall'analisi di alcune iniziative di comunicazione proposte dall'Aeronautica Militare nel Programma di Comunicazione 2019 del Ministero della Difesa. La scheda per l'individuazione di tale iniziativa è generalmente composta da cinque sezioni:

- Descrizione della singola iniziativa (compresi titolo e tipo di intervento)
- Obiettivi, target e contenuti di comunicazione
- Modalità di partecipazione e sinergie con altri Ministeri o enti
- Varie (periodo di diffusione, eventuali azioni di monitoraggio previste)
- Budget dedicato

La sezione che più interessa la nostra analisi è dunque la seconda, cioè quella che rappresenta gli obiettivi che l'Aeronautica Militare intende raggiungere, il target di riferimento e i contenuti di comunicazione, e capire se sono in linea con una strategia di Content Marketing di successo. Tra le varie iniziative proposte ne analizzeremo alcune più nello specifico, ovvero:

- Diretta RAI di una manifestazione aerea: il target in questo caso è abbastanza ampio, infatti tale iniziativa si rivolge ai rappresentanti dei media, ai cittadini in generale, agli *opinion leaders* e alle comunità locali, in quanto ha come obiettivo fa conoscere le capacità operative e le eccellenze dell'AM. Come? Diffondendo contenuti riguardanti i compiti e le attività dell'AM a tutela della sicurezza nazionale e per la salvaguardia della popolazione, il proprio contributo fuori i confini italiani, l'evoluzione dell'AM in forza aerea sostenibile, flessibile e tecnologica;
- Partecipazione ad eventi espositivi, come il Torneo Rugby 6 Nazioni a Roma, o l'Outdoor Expo a Bologna, o ancora il Lucca Comics: l'obiettivo è instaurare relazioni soprattutto con giovani tra i 18 e i 25 anni, *opinion leaders* e *decision makers*, presentando messaggi personalizzati e informativi;
- Presentazione del calendario A.M. 2020: in tale evento promozionale gli obiettivi riguardano il sostegno dell'immagine dell'A.M. quale istituzione pubblica impegnata in un continuo miglioramento dei processi organizzativi e di gestione, l'aumentare la consapevolezza dell'utilità e dell'efficacia della Difesa Aerea, l'evidenziazione del proprio contributo alla ricerca e all'innovazione. Rispetto alle due iniziative precedenti, il target si amplia anche al proprio personale.

Questi esempi ci danno un'idea riguardante le prime due fasi della creazione del valore, ovvero il riconoscimento degli obiettivi da raggiungere e l'identificazione del target di riferimento. Pur nell'ottica della costruzione di relazioni con i cittadini, per quanto si impongano di condividere la propria identità e comunicare con il pubblico, tali strumenti hanno però più un carattere informativo che interattivo. A questo, come vedremo nel prossimo paragrafo, ci pensano i social, dal cui studio analizzeremo i contenuti in modo più specifico e approfondito.

3.4.3. L'omnicanalità: gli strumenti a disposizione

Una volta analizzati i primi step, diventa fondamentale capire come diffondere i messaggi delle Forze Armate, come sfruttare i loro valori, in modo tale che non rimangano incastrati nel mondo militare, ma che fungano da contenuti attrattivi per instaurare relazioni durature con i cittadini. Possiamo immaginare come gli strumenti di comunicazione storicamente prediletti delle istituzioni pubbliche siano quelli tradizionali, ovvero TV, radio, quotidiani; ma, come ormai sappiamo, la diffusione più efficace per la creazione di relazioni durature con il target di riferimento si ha con l'utilizzo dei social media, e in particolare con i social network, che però non vengono ancora sfruttati come si deve, nella loro interezza e complementarietà, e soprattutto nella loro funzione comunicativa bidirezionale. Probabilmente per la non presa di coscienza da parte delle istituzioni della fondamentale importanza di tale mezzo, probabilmente per la difficoltà e delicatezza necessaria nel trattare determinati temi, o forse perché ancora legati a quella visione radicata della propria funzione semplicemente informativa, si può affermare che c'è un ampissimo margine di miglioramento a cui il settore può puntare.

Un'importante questione riguarda soprattutto i livelli di "presenza" istituzionale e dell'importanza di controllo delle pagine social. Il boom delle piattaforme e la conseguente diffusione dei profili istituzionali, dei messaggi, degli eventi, e così via, rischiano di confondere il cittadino, in particolare in assenza di strategia dell'ente. Si rafforza dunque la necessità di pianificare una *Social Media Policy*, fondamentale nel *Public branding* come per qualsiasi altra impresa che voglia mettere in atto una strategia di content marketing (e non solo). Tale documento disciplina i criteri di condotta e interazione tra gli utenti che seguono i social dello Stato Maggiore della Difesa, identificando quali contenuti possono essere pubblicati, come interagire con il pubblico, e quali sono gli obiettivi di tale comunicazione. I criteri utilizzati rispecchiano quelli già precedentemente esposti nel Programma di Comunicazione, in particolare quello relativi al principio di trasparenza. Inoltre, si sottolinea la non diffusione di informazioni relative ad atti, procedure o servizi strettamente connessi con le forme dell'organizzazione interna dell'amministrazione, né di documenti non conclusi.

Un altro rischio, più rilevante rispetto ad altri settori, è quello dell'enorme eterogeneità dei cittadini; molto spesso non si tratta solamente di destinare il messaggio a un determinato target, ma di comunicare con l'intera popolazione e dunque di far sì che tutti abbiano la possibilità di accedere a tali portali, di partecipare, di condividere, e così via. E proprio data la diversità dei cittadini che bisogna sfruttare al massimo delle sue potenzialità l'approccio omnicanales e *multi-touch*: l'utilizzo di tutti i canali a disposizione serve qui più che altrove non solo per raggiungere chiunque, ma per attrarre e trattenere il pubblico.

Secondo la Direttiva generale della Comunicazione strategica emanata dal Gabinetto del Ministro nel 2013, le istituzioni, e dunque anche le Forze Armate, possono comunicare con tutti i mezzi che hanno a disposizione, che siano visuali, audio, online, offline, sia verso l'esterno che all'interno dell'organizzazione

stessa. Quelli che di seguito andremo ad analizzare sono i mezzi più significativi affinché la strategia di Content Marketing sia applicabile ed efficace, e affinché vengano raggiunti gli obiettivi prefissati.

Tra i vari strumenti dell'Aeronautica Militare riconosciamo:

- Attività di relazioni esterne
- Audio e video
- Calendario A.M.
- Convegni e conferenze
- Gestione Brand, loghi e stemmi
- Gruppo sportivo
- Forum
- Mailing list/newsletter
- Programmi televisivi/radio con collaborazioni esterne
- Rivista Aeronautica
- *Social network*
- Web 2.0

Per quanto riguarda i canali digitali dell'Aeronautica Militare, abbiamo:

- Sito web
- YouTube
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Telegram
- WebTV
- Spot TV (Ministero della Difesa)
- Spot Radio (Ministero della Difesa)
- Flickr (Ministero della Difesa)
- App per iOS e Android

Tale sistema necessita dunque un'organizzazione precisa, mirata, ben programmata, nel tentativo non solo di usufruire dei singoli strumenti di comunicazione, ma di sfruttare la loro integrazione. Si può notare come i canali tradizionali svolgono ancora un ruolo importante nella strategia comunicativa dell'Aeronautica Militare, anche se è chiaro lo spostamento sull'asse dei social, ancora non perfettamente sfruttati a pieno. Soprattutto perché i social danno la possibilità di una maggiore targetizzazione degli individui con cui si intende avviare e mantenere una relazione, mentre quelli gli strumenti tradizionali raggiungono una fetta più ampia ma eterogenea.

Per poter lavorare con la grande vastità dei mezzi di comunicazione, è fondamentale mettere in atto prima di tutto una strategia di identificazione del valore, e poi una di creazione e di distribuzione dello stesso. Come già approfondito nel capitolo 2, il primo step riguarda il riconoscimento degli obiettivi e della propria *mission*; il secondo passo riguarda la definizione del mercato, la sua segmentazione e targetizzazione, e solo successivamente ci si impegnerà nella costruzione del contenuto, puntando alla sinergia tra la *brand identity*, il posizionamento del Brand nella mente del consumatore, lo *storytelling* e il prodotto aumentato che si sta offrendo, che in questo caso riguarda principalmente emozioni ed esperienze. Entra in gioco infine la scelta specifica del canale di comunicazione; come vedremo nel paragrafo successivo, i social media sono gli strumenti su cui si punta maggiormente negli ultimi anni, e sappiamo ormai bene il perché. Fondamentale è la differenza nell'utilizzo delle singole piattaforme; in particolare:

- La WebTv viene utilizzata prevalentemente per descrivere la vita in AM, i mezzi, le operazioni in Italia e all'estero. Nei video spesso vi partecipano in prima persona piloti e componenti dell'Aeronautica;
- Facebook è utilizzato soprattutto per raccontare la quotidianità in AM: operazioni, esercitazioni, caratteristiche tecniche dei velivoli, ma anche curiosità, storia e tradizione;
- Twitter viene utilizzato prevalentemente per relazionarsi con le Istituzioni, le testate giornalistiche e gli organi di stampa;
- Instagram è la principale piattaforma di comunicazione bidirezionale adatta ad un pubblico più giovane.

Nel paragrafo successivo andremo ad approfondire i numeri legati a tali piattaforme, per osservare il comportamento dei social con un approccio più analitico.

3.4.4. L’Aeronautica vola sui social: i numeri

Per effettuare un’analisi corretta, ho ritenuto opportuno approfondire le pagine ufficiali social dell’Aeronautica Militare, i suoi contenuti, le interazioni con essi, e tutto ciò che potesse dare un quadro generale più completo. È opportuno partire in primo luogo dal numero di *follower* delle pagine social dell’AM, ovvero quelli di Facebook, di Instagram, di Twitter e di Telegram, perché ritengo che già i numeri possano in qualche modo parlare da sé.

Evoluzione n° *follower*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FACEBOOK	13.464	162.767	245.716	309.907	364.459	398.753	428.403	482.777
INSTAGRAM				17.513	44.565	105.315	173.700	230.701
TWITTER	3.318	13.089	24.710	35.237	45.815	58.629	72.171	91.638
YOUTUBE				74	2.121	7.503	14.569	52.862
TELEGRAM							3.065	5.268

Dati aggiornati al 17/09/2020

Dalla tabella si nota immediatamente che il numero di *follower* della pagina Facebook dell’Aeronautica Militare è il doppio di quella Instagram, e ben cinque volte superiore rispetto a quella di Twitter. Dunque, Facebook rimane lo strumento maggiormente apprezzato dai seguaci dell’AM; ciò probabilmente è dovuto al grande carattere interattivo di tale piattaforma, che permette uno scambio maggiore di informazioni, di commenti, di idee, rispetto a Instagram o Twitter, che invece puntano a maggiori condivisioni e like, quindi ad una maggiore visibilità. È come se su Facebook l’AM avesse già raggiunto grande notorietà e consapevolezza da parte degli utenti, e puntasse allo step successivo, ovvero la creazione di lealtà da parte degli attuali follower. Dall’altro lato, Instagram e Twitter possono lavorare ancora molto sull’attrarre il target desiderato e creare la tanto amata *brand awareness*; ovviamente su Instagram in particolare è più difficile in quanto l’età degli utenti è più bassa rispetto a Facebook, e dunque è un tipo di audience che deve essere ancora “educato”. Inoltre, è doveroso sottolineare l’importante crescita che ha avuto Instagram in soli tre anni, crescita che molto probabilmente andrà ad aumentare notevolmente dato il suo enorme potenziale. Come vedremo invece più avanti, Youtube ha un numero relativamente basso rispetto alle altre piattaforme, ma un numero elevatissimo di visualizzazioni. Infine, a Telegram rimane il ruolo invece puramente informativo.

Di questi *follower*, abbiamo alcuni dati interessanti (2020): in primo luogo, sappiamo che il 67% sono uomini, mentre il 33% donne, percentuale che è cresciuta soprattutto negli ultimi anni; in secondo luogo, i *follower* sono divisi in fasce di età, in modo tale da comprendere a chi riferirsi:

- 2% 13-17 anni;
- 14% 18-24 anni;
- 21% 25-34 anni;
- 20% 35-44 anni;
- 21% 45-54 anni;
- 13% 55-64 anni;
- 9% più di 65 anni.

Questi dati sono importanti perché sottolineano, come già immaginavamo, che l'utilizzo dei social è maggiormente utilizzato dall'AM per rivolgersi a soggetti tra i 25 e i 54 anni, mentre la percentuale diminuisce sia per quanto riguarda i *follower* sotto i 24 anni che sopra ai 55. Le motivazioni sono però, a mio parere, opposte: mentre infatti i ragazzi ancora devono essere educati a seguire i messaggi delle Forze Armate e ancora devono interessarsi a questo mondo, gli over 55 sono molto meno pratici dei social, meno interessati al loro utilizzo. E infatti, il social è lo strumento per eccellenza per attirare un pubblico più giovane, mentre gli adulti di fascia più alta sono ancora fidelizzati e abituati ad altri tipi di mezzi di comunicazione, ovvero quelli offline come la televisione. Questo dato lo riscontreremo anche grazie all'analisi delle risposte al sondaggio, che esporrò nei paragrafi successivi.

Analizziamo adesso la tipologia di contenuti creati negli ultimi anni dall'AM. Dall'inizio di settembre 2019 alla fine di gennaio 2020, l'Aeronautica si trova a diffondere due macro categorie di post sui vari social network: alcuni sono di stampo "classico", che riguardano contenuti di informazione, come ad esempio quelli riguardanti le operazioni concluse (ad esempio in Antartide, in Islanda), le missioni di soccorso, le missioni di monitoraggio dell'ambiente, o i bandi di concorso, come ad esempio lo spot promozionale per il concorso 2020 per l'ammissione di giovani, che mostra un bambino che sogna di diventare un militare dell'Aeronautica e che poi corona il suo sogno. Il secondo gruppo di post mostra invece il tentativo di interagire maggiormente con la community, ad esempio sponsorizzando eventi, pubblicando dirette streaming (come per il Milano Linate Air Show), creando giochi ("di cosa stiamo parlando?) e *contest*, come ad esempio il lancio dell'*hashtag* #LeVostreFoto, per spingere gli utenti a partecipare attivamente al passaggio delle Frecce Tricolori.

Andiamo ad osservare anche in questo caso i numeri. Sappiamo che:

- Il 70% sono foto;
- Il 25% sono video;
- Il 3% è infografica;
- Il 2% sono dirette.

Inoltre, come vedremo a breve, i contenuti maggiormente apprezzati dagli utenti social sono quelli che riguardano le Frece Tricolori. Andiamo dunque ad approfondire tali contenuti, e soprattutto le interazioni che gli utenti hanno avuto con essi. Prendiamo in considerazione il post che più ha colpito gli utenti delle varie pagine social di quest'anno (2020), ovvero il sorvolo delle Frece Tricolori su varie città italiane, video realizzato per flashmob #Italiachiamò durante il Covid19:

Contenuto con maggiori visualizzazioni su Facebook del 2020

	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER
VISUALIZZAZIONI	3.592.799	97.290	287.572
LIKE	28.393	13.787	4.763
COMMENTI	1.577	183	173
CONDIVISIONI	40.080	1.873	2.230

Dati aggiornati al 17/09/2020

Facebook supera di gran lunga gli altri due social per quanto riguarda sia le visualizzazioni, che commenti, condivisioni, e *like*. Ciò evidenzia come dunque il livello di engagement sia ancora molto più elevato su Facebook, pur essendo Instagram in grande sviluppo; il problema che si va a creare però è l'aumento della difficoltà di gestione degli utenti. Inoltre, la scelta di presentazione di tale esempio non è solamente legata all'elevato numero di interazioni effettuate, ma anche alla volontà di evidenziare come determinati temi siano più efficaci di altri nel raggiungere i vari target di riferimento; in questo caso infatti, tenendo ovviamente in considerazione il delicato momento che ci siamo trovati ad affrontare riguardante l'emergenza COVID-19, i contenuti riguardanti l'unione, il rappresentare la Patria, i valori della Difesa, sono quelli più apprezzati e condivisi dai cittadini, e che riescono a creare forti emozioni e a diffondere l'immagine dell'Aeronautica Militare e di ciò che rappresenta.

Analizziamo adesso il contenuto con più visualizzazioni su Facebook nel 2019, e del riscontro di tale contenuto sulle altre piattaforme. In questo caso, tale contenuto è il video con sorvolo delle Frece Tricolori su Trieste il 1° marzo:

Contenuto con maggiori visualizzazioni su Facebook del 2019

	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER
VISUALIZZAZIONI	889.752	62.358	12.645
LIKE	7.386	3.996	695
COMMENTI	262	23	35
CONDIVISIONI	3.483	89	307

Dati aggiornati al 17/09/2020

Come si può notare immediatamente, i numeri sono significativamente inferiori rispetto all'anno precedente, su tutte e tre le piattaforme. Il video del sorvolo delle Frecce Tricolori del 2020 ha riscontrato il quadruplo di visualizzazioni e *like* rispetto al sorvolo del 2019, e addirittura più del decuplo per quanto riguarda le condivisioni. Anche su Instagram l'aumento più importante è dato dal numero di condivisioni, mentre su Twitter è davvero notevole l'aumento di visualizzazioni: da 12.645 a 287.572 del 2020, dunque ventidue volte superiore. Ciò può significare che l'impegno che l'Aeronautica Militare sta mettendo nell'utilizzo dei social sta avendo i suoi risultati. La strategia comunicativa, di implementazione d'immagine, di diffusione di valori come l'appartenenza alla Patria, la disciplina, l'onore, è efficace, e gli utenti si rispecchiano in tali messaggi, li apprezzano e li condividono.

Inoltre, come detto in precedenza, dall'analisi dei dati forniti dalla Social Media Manager dell'Aeronautica Militare, si può notare come negli ultimi tre anni i contenuti maggiormente apprezzati siano quelli riguardanti le Frecce Tricolori, a parte alcuni rari casi, come il video di due Tornado in attività di ricognizione in Campania, con il maggior numero di visualizzazioni su Facebook nel 2018 (1.019.861) o la foto di un F-35A, con il maggior numero di visualizzazioni su Instagram (100.000).

Interessante è notare che il primo video pubblicato dall'AM il 28 marzo 2013 per il 90° anniversario dell'AM già può rappresentare un approccio nuovo alla narrazione sui social, impiegando la storia dell'Aeronautica come strategia di comunicazione persuasiva. Ma è ancora diverso da quelli a cui siamo abituati oggi, troppo parlato, troppo legato al Brand stesso. Inoltre, Facebook era ancora in fase di evoluzione, e non è un caso che i numeri di interazioni con i post fossero significativamente bassi (125 *like*, 13 commenti, 216 visualizzazioni).

Per completare l'analisi su tali piattaforme è necessario analizzare altri due aspetti. Il primo riguarda il numero di menzioni negli ultimi due anni su Facebook, Instagram e Twitter, il secondo riguarda l'utilizzo degli *hashtag* più ricorrenti ed efficaci. Per quanto riguarda il numero di menzioni, la media al mese è numericamente notevole:

- Facebook: 150 menzioni;

- Instagram: 1.000 menzioni tra storie e post;
- Twitter: 1.500 menzioni.

In questo caso, Twitter ha il maggior numero di menzioni. Sappiamo che Twitter è utilizzato maggiormente per relazionarsi con le Istituzioni, le testate giornalistiche e gli organi di stampa. Dunque, questo valore elevato è probabilmente legato alla volontà e alla necessità da parte di queste altre organizzazioni di attirare l'attenzione dell'AM.

Gli *hashtag* invece, come sappiamo, sono parole precedute da un cancelletto che si trasformano in riferimenti, così da poter inserire i contenuti in elenchi che racchiudono i *tag* (o *tweet*) con la stessa combinazione. Quelli più ricorrenti ed efficaci utilizzati dall'AM sono:

- #AeronauticaMilitare
- #latuasquadrachevola
- #FrecceTricolori
- #PattugliaAcrobaticaNazionale
- #ItalianAirForce

Ricollegandoci al discorso di Twitter, in particolare su tale piattaforma c'è maggior facilità di interscambio con altre pagine, e di conseguenza maggior visibilità su di esse, come ad esempio sulla pagina delle Forze Armate StatoMaggioreDifesa, o di soggetti particolari come il Sottosegretario di Stato alla Difesa, o pagine ufficiali di aerei (come BAE Systems Air). In questo modo si vanno a incorporare i *tweet* dell'AM con quelli di queste pagine (ovviamente autorizzate dall'AM stessa), sfruttando reciprocamente la visibilità altrui, utilizzando nuove menzioni e nuovi *hashtag*, come #WeAreNATO, #ForzeArmate, #StrongerTogether o *hashtag* di eventi che trovano l'AM protagonista, come alla Formula 1: #TuscanGP e #F1. Ciò permette di raggiungere un numero elevatissimo di utenti: il wom online fa la differenza.

Un discorso a parte può essere effettuato per Youtube. Pur avendo un numero di iscritti relativamente basso (52.862) rispetto ai seguaci sui social, ma raggiunge un numero elevatissimo di visualizzazioni: il sorvolo di quest'anno delle Frecce Tricolori su Roma a 360° ha raggiunto le 6.608.554 di visualizzazioni, con 66.881 *like* e 1.248 commenti. Notiamo come anche in questo caso nel 2019 i numeri siano significativamente più bassi: la diretta "Milano Linate Air Show" ha ottenuto solo 73.162 visualizzazioni, con 1.097 *like* e 90 commenti; nel 2018 il video "95 anni in 95 secondi" ha raccolto numericamente la metà di interazioni dell'anno precedente. Bisognerebbe rendere dunque più fedeli gli utenti, in modo tale da farli iscriverne al proprio canale.

Molto interessante e significativo è invece lo spot pensato nel 2018 dal Ministero della Difesa per celebrare il 4 novembre, Giorno dell'Unità Nazionale e Giornata delle Forze Armate, creato

successivamente alla diffusione di un manifesto creato per il centenario della vittoria nella Prima Guerra Mondiale, ritenuto troppo *soft*, che ritraeva un soldato che aiuta un'anziana, un marinaio che porta in salvo un piccolo naufrago, un militare dell'Aeronautica che salva un escursionista e un carabiniere che abbraccia un ragazzo. Il video però è stato considerato troppo "*combat*" e quindi venne bocciato. Ma non ci volle molto affinché facesse il giro dei social network; il video propone immagini drammatiche cariche di *pathos*: il decollo di un F35, una nave da guerra nella tempesta, un soldato colpito dal fuoco nemico soccorso dai compagni, scontri, irruzioni delle Forze speciali in un covo dove è tenuta prigioniera una bambina, un soldato che si dispera alla vista di un compagno coperto da un telo. Tutte le scene sono accompagnate da una voce narrante che recita "Soldato", la poesia-preghiera di George L. Skypeck:

"Io sono stato quello che gli altri non volevano essere. Io sono andato dove gli altri non volevano andare [...] Ho visto il volto del terrore. Ho sentito il freddo morso della paura. Ho gioito per il dolce gusto di un momento d'amore. Ho pianto, ho sofferto e ho sperato... ma più di tutto, io ho vissuto quei momenti che gli altri dicono sia meglio dimenticare. Quando giungerà la mia ora agli altri potrò dire che sono orgoglioso per tutto quello che sono stato: un soldato"

La clip è stata successivamente dimezzata e "purificata" dalle scene ritenute più forti, ma fu nuovamente bocciata. Ma ciò non è servito ad evitare una diffusione virale su internet, con migliaia di condivisioni e commenti, la maggior parte positivi. Perché? Le motivazioni principali a mio parere sono due: la prima è legata alle forti emozioni che lo spot riesce a suscitare nei singoli individui, i quali riescono in qualche modo ad impersonarsi nei militari, a soffrire con loro, a lottare con i propri compagni, a sperare nella vittoria; il secondo motivo invece è legato al fatto che "mostra finalmente quello che fanno per davvero i soldati italiani", come scrive uno dei tanti utenti. Questo potrebbe essere uno spunto sui futuri contenuti da creare e distribuire al pubblico, forse più pronto oggi ad accettare il vero volto delle Forze Armate.

In conclusione, dopo aver analizzato i contenuti, i *social network*, gli *hashtag* e i numeri, si può ritenere che l'Aeronautica Militare stia lavorando molto sull'immagine, un'immagine che punta principalmente su educare l'audience alla "Cultura della Difesa", sull'AM come *peacekeeper* e sulle acrobazie delle Frece Tricolori. Immagine dunque che si discosta da quella vera e propria delle Forze Armate in quanto tali, in quanto istituzioni che combattono per difendere la Patria e i cittadini. È vero che anche le organizzazioni pubbliche sentono il bisogno di ampliare il numero dei loro seguaci, di raggiungerli e farli partecipare più attivamente alle proprie decisioni, ma non si rischia così di mettere in atto una strategia che allontani troppo dalle tradizioni militari in sé? Oggigiorno i cittadini e le istituzioni in generale vogliono dalle Forze Armate un'immagine collaborativa, in ambito civile, umanitario, in modo da influire sulle scelte dei vertici politici e militari stessi.



Aeronautica Militare

31 marzo · 🌐



In questo periodo di forte impegno da parte delle Forze Armate, uno degli aeromobili utilizzati dall'[#AeronauticaMilitare](#) per il trasporto dei pazienti in bio-contenimento è l'elicottero HH-101A, impiegato dagli equipaggi del 15° Stormo e del 9° Stormo.

Un impegno straordinario per queste macchine, che ha reso necessaria l'implementazione di particolari attività di manutenzione non programmate, al fine di garantire gli adeguati parametri di sicurezza ed efficienza per l'impiego in un contesto così complesso e particolarmente intenso.

Leggi la news e scopri di più:

<https://bit.ly/342Uxil>

[#Covid19](#) [#iorestoacasa](#) [#aiutaciadifenderti](#)
[#latuasquadrachevola](#) Ministero della Difesa

3.4.5. Il brand AM sul mercato

Un discorso non trascurabile è quello che riguarda i brand militari presenti sul mercato nei campi dell'abbigliamento, del *gadgeting*, del modellismo, dell'orologeria, del cibo, dei giocattoli e dell'editoria. È importante analizzare quest'aspetto perché fa parte anch'esso di una strategia di comunicazione delle Forze Armate, per arrivare in un modo differente ai target desiderati, e per raggiungere gli obiettivi prefissati.

La concessione a fini commerciali del brand delle Forze Armate (nel nostro caso dell'AM) deve ovviamente essere preventivamente ritenuta compatibile e in linea con il prestigio del patrimonio storico e culturale dell'istituzione militare, idonea ad aumentarne la diffusione e non contrastante con le finalità istituzionali e con l'immagine delle Forze Armate. Un esempio è ciò che è successo in uno dei negozi multimarca, dove era stata piazzata una bandiera italiana sotto la suola di un paio di calzature; tale prodotto è stato rifiutato dal corpo militare, perché la bandiera italiana non può essere calpestata. Inoltre, le Forze Armate hanno il diritto all'uso esclusivo delle proprie denominazioni, dei propri stemmi, degli emblemi e di qualsiasi altro segno distintivo; la gestione economica ai fini commerciali e la valorizzazione è nelle

mani della Difesa Servizi S.p.A., che concede l'uso temporaneo a terzi, a titolo oneroso dei suddetti segni distintivi⁵⁶.



Il simbolo sopra riportato può essere analizzato nel modo seguente: l'aquila turrita è simbolo dei piloti militari, posizionata in alto così da mostrare dominanza ed autorevolezza, mentre sotto la scritta è presente la coccarda tricolore, simbolo dell'Italia e delle origini stesse della Forza Armata.

Il brand nasce nel 2004 da una licenza accordata dall'Aeronautica Italiana a uno dei suoi fornitori, in particolare di giubbotti di pelle, Cristiano di Thiene, per una linea moda. Quest'ultima infatti porta il nome di "Collezione Privata", per distinguerla dall'abbigliamento del corpo militare stesso. Il suo sviluppo è stato notevole dal lancio, aumentando costantemente dal 20 al 25% nei primi anni, espandendosi oltre i confini italiani; Austria, Svizzera, Spagna, sono le nazioni tra i primi posti di acquirenti, ma anche Francia e Germania. Inoltre, il brand è arrivato anche in Asia; in Italia invece, l'AM ha varie unità a proprio nome, alcune delle quali in aeroporto; gli altri indirizzi sono dei franchising. Oggi dunque, Cristiano di Thiene distribuisce il marchio "Aeronautica Militare" attraverso una rete vendita di 40 monomarca e oltre 1.000 multimarca in tutto il mondo.

Che impatto hanno questi prodotti sulla percezione dei cittadini? Integrare la produzione e la vendita di questi oggetti commerciali con la strategia comunicativa offline e online dell'Aeronautica Militare è fondamentale. Anche se l'uomo contemporaneo sente il bisogno oggi di provare emozioni, di vivere esperienze, nel tentativo di differenziare e valorizzare la quantità innumerevole di prodotti e servizi offerti sul mercato, il possedere qualcosa di tangibile, qualcosa che rappresenti materialmente l'organizzazione, lo rende in qualche modo più vicino al Brand. Inoltre, il contatto stesso con l'oggetto genera emozioni più durature rispetto a quelle generate dalla vista o dalle parole. Prendiamo in considerazione il sito della

⁵⁶ <https://www.difesaservizi.it/brand>

collezione privata di abbigliamento dell'Aeronautica Militare; sulla home page appare immediatamente una scritta che esprime la forza comunicativa che un Brand deve avere per attirare l'attenzione dei clienti:

“Quando la passione supera il volo, per decollare non serve volare”

Il sito non propone subito i vari prodotti, ma fa viaggiare il visitatore della pagina nel mondo dell'Aeronautica Militare, trasformandolo dall'essere un semplice e insensibile acquirente ad impersonare un individuo con gli ideali dell'AM; la *mission* si riassume nel tentativo che un giubbotto, una felpa, un accessorio, incarni lo spirito e i valori dell'Aeronautica, i suoi sogni e le sue passioni. E la storia del piccolo sarto, Cristiano Sperotto, non fa altro che avvicinarci empiricamente ancora di più a questa realtà.

Un altro prodotto identificativo dell'AM è il calendario. Come dichiarato sul sito del Ministero della Difesa, “non è mai semplice “raccontare” un calendario perché di solito viene considerato un prodotto editoriale autoreferenziale che affida alle immagini il compito narrativo”⁵⁷. Bisogna però considerare un'altra prospettiva, ovvero l'inserimento anche di questo strumento all'interno di una strategia di comunicazione: la narrativa, il layout e la scelta dei soggetti vengono valutati con attenzione, per dare potenza al messaggio scelto. Il calendario 2020, ad esempio, ha come tema “l'Aeronautica Militare e il suo territorio”, per sottolineare il forte legame tra la Forza Armata e il le regioni, le città e i comuni italiani. Come rappresentare tale argomento al meglio? Mostrando il tutto da un'altra prospettiva, ovvero con foto inedite che diano la possibilità di vedere le bellezze italiane dal cielo. Il calendario del 2019 invece ha, utilizzando le parole del Capo di Stato Maggiore dell'Aeronautica Alberto Rosso, “cercato di coniugare le caratteristiche dell'AM, i suoi valori, le sue tradizioni, la sua storia, i suoi uomini e la tecnologia [...] di cui l'Aeronautica si pregia essere all'avanguardia”⁵⁸. Inoltre, per la prima volta il calendario è interattivo, grazie ad un'applicazione che consente di visualizzare per ogni mese un video dedicato alle capacità e alle attività della Forza Armata: il lettore si troverà nel mezzo di una missione di difesa aerea, di salvataggio o su un aereo di trasporto. L'obiettivo è far conoscere a tutti il lavoro fatto dagli aerei, dal personale dell'AM per la salvaguardia dei cittadini, e far sì che anch'essi partecipino in maniera attiva a tali missioni.

Infine, per rafforzare la propria immagine e la propria reputazione, l'Aeronautica Militare, come le altre Forze Armate e le Forze di Polizia, permette agli sportivi di eccellenza nazionale di arruolarsi tramite un concorso apposito e di entrare a far parte del proprio Corpo Sportivo (CS), detto anche gruppo sportivo militare. In questo modo si permette a tali atleti di poter proseguire con tranquillità e supporto economico la propria attività, cosa altrimenti difficile soprattutto per coloro che praticano i cosiddetti “sport minori”, in quanto incapaci di attrarre autonomamente risorse economiche adeguate all'attività di alto livello; in cambio, questi sportivi offrono una certa visibilità all'Arma e aumentano il suo prestigio.

⁵⁷http://www.aeronautica.difesa.it/comunicazione/editoria/rivaeronautica/archivio/RA_2019_05/Pagine/DIFESACOLLETTIV A.aspx

⁵⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=TVsfwKW3CoQ>

3.5. Punti di vista:

3.5.1. Parla il Social Media Manager AM⁵⁹

Per approfondire l'argomento trattato ho ritenuto opportuno richiedere un'intervista al Social Media Manager dell'Aeronautica Militare, ovvero il Magg. Debora Corbi, che si è prestata cordialmente alle mie domande. Tale intervista mi è stata molto utile per capire un punto di vista interno, e di conseguenza per analizzare ciò che l'AM vuole fare con ciò che i cittadini percepiscono dall'esterno.

Viene confermato come il cambiamento del mondo abbia spinto inevitabilmente l'Aeronautica Militare ad adeguarsi e adattarsi a ciò che il mercato chiedeva, ridefinendo i propri obiettivi: “devi essere presente sui social come la gente si aspetta, e, in particolare, come il cittadino si aspetta”. Ma, come precisa il SMM, gli obiettivi principali rimangono il dovere di informare e la necessità di comunicare, con il cittadino, con i media, con le istituzioni: ci può essere il giornalista che legge svolgendo il proprio ruolo di giornalista, come ci può essere il giornalista cittadino che prende quell'informazione e la fa sua come conoscenza propria. Il mondo social permette il raggiungimento di tali obiettivi con maggiore facilità, immediatezza e con maggior riscontro da parte del pubblico di riferimento, in modo tale da creare con esso un legame forte, profondo e duraturo.

L'approccio ai social, come già visto, è avvenuto con una certa gradualità sulle piattaforme: il progetto è partito nel 2013 con Facebook e Twitter, per poi evolversi sempre più, sia a livello di piattaforme, sia a livello di ridefinizione degli obiettivi. Ci si è adattati alle richieste dei *follower*, proponendo contenuti che conservassero i valori e la storia dell'AM, ma rendendoli più appetibili e maggiormente differenziati, da piattaforma a piattaforma. Quando è stata effettuata nei capitoli precedenti l'analisi dei singoli social, è subito parso il carattere più istituzionale, tecnico, descrittivo di Twitter, mentre il tono di Facebook e Instagram è più amichevole e emozionale, usato soprattutto per il pubblico a cui ci si riferisce (giovani, studenti, possibili leve, militari, ex militari e così via); ed infatti, su questi ultimi due social si punta a contenuti creati con una strategia di brand *storytelling*, che permette all'AM di raccontare, ad esempio, il trasporto sanitario da Alghero a Genova di una bambina in pericolo di vita che doveva sottoporsi ad un'operazione urgente, creando un video ad hoc, piuttosto che con una sequenza di foto, che mostrano la bimba che è stata prelevata, imbarcata sull'aereo, e così via.

Questo è un esempio di come l'Aeronautica Militare decide di presentarsi al pubblico. Un'immagine umanitaria, sanitaria, di collaborazione, di valori, che tocca l'animo dei cittadini, che li rende partecipi, che li coinvolge e li spinge ad affezionarsi e a fidelizzarsi con l'istituzione stessa. Un'immagine che, con video di frecce tricolori, di missioni di *peacekeeping*, ecc., si allontana dall'immagine delle Forze Armate in quanto tali. La SMM ci tiene però a precisare che l'AM ha circa diciotto rubriche mensili e, per continuare

⁵⁹ Appendice: Intervista al Social Media Manager dell'Aeronautica Militare

quel brand *storytelling* sopra citato, racconta dunque diciotto argomenti diversi; ad esempio di come un velivolo di 5^a generazione F35 può essere impiegato in maniera operativa: “è la nostra essenza, non possiamo non farli”. Eppure, queste tipologie di contenuto non bastano per entrare nella mente del cittadino. Non sono quelli che creano un legame emozionale, non sono quelli che vengono condivisi, commentati, o anche solamente visualizzati. Vengono sì raccontati, ma stanno nell’angolo, in disparte, perché sono ritenuti identificativi del brand, ma non si punta realmente su di essi.

Gli obiettivi e la *mission* sono definiti, il target è specificato, la sinergia tra la *brand identity* (chi siamo, quali valori voglio trasmettere, la mia storia), le emozioni e le esperienze offerte, e il brand *storytelling* è forte, e la creazione e distribuzione dei contenuti è nuova, originale, pensata non solo per comunicare qualcosa, ma per ricevere un *involvement* da parte del cittadino, una partecipazione, compiacimento, fidelizzandolo nella propria *community*. Non sono queste le caratteristiche di una strategia di Content Marketing? “Se per Content Marketing prendiamo in considerazione la parte commerciale, forse si può parlare più di *Brand Journalism*: noi non vendiamo, aldilà del marketing che può essere legato alla vendita dei prodotti editoriali realizzati dall’Aeronautica Militare. Se invece per marketing invece si vende ciò che noi siamo, e quindi ti fidelizzo per quella che è la nostra identità, la nostra storia, la nostra tradizione, allora ti dico di sì”.

Nel paragrafo 2.1.3. avevamo approfondito il *Brand Journalism*, definito come “il modo di trasmettere un brand nel mondo, creando una narrazione di marca e una comunicazione che col tempo può contribuire a raccontare l’intera storia dell’azienda”. Tale tecnica interseca lo *storytelling* giornalistico e il *branded content*, affidando la narrazione giornalistica, nei confronti di un determinato target, all’organizzazione stessa, perseguendo obiettivi di comunicazione e di marketing. La compagnia investe in contenuto e diventa *provider* di notizie. Potrebbe dunque essere condivisibile l’approccio iniziale della Social Media Manager in relazione alla prossimità al *Brand Journalism*; ma come abbiamo esposto nel suddetto paragrafo (matrice del Content Marketing⁶⁰) il *Brand Journalism* ha un obiettivo esclusivamente informativo, e utilizza gli *owned media*: se usasse i media pagati o quelli guadagnati sarebbe identificato come *native advertising* o come *publicity*. Il Content Marketing invece sfrutta sia media propri che guadagnati, e pone la giusta attenzione all’intrattenimento (e alla persuasione) del destinatario del messaggio: partecipazione ad eventi, *gamification*, e così via, cose che vengono messe in atto dall’AM nella propria strategia comunicativa. È vero dunque che l’obiettivo dell’Aeronautica Militare non è vendere un prodotto o un servizio (aldilà dei contenuti editoriali, dell’abbigliamento, dell’oggettistica, ecc.) ma è anche vero che l’AM vuole catturare l’interesse degli stakeholder, vuole costruire e mantenere la propria credibilità, vuole generare *leads* e convertire possibili seguaci.

È difficile oggi creare una linea netta e precisa tra le diverse strategie di comunicazione. Ci sono sempre più formati ibridi, che le confondono tra loro, creando anche nuove e diverse opportunità. Vediamo cosa ne pensano i cittadini...

⁶⁰ A. Arrese e F.J. Pérez-Latre (2017), *The Rise of Brand Journalism*, De Gruyter

3.5.2. Cosa ne pensano i cittadini?

Perché è importante sapere il punto di vista dell'opinione pubblica? Nel corso del Novecento il concetto di opinione pubblica si è evoluto; in particolare, il sociologo americano W. Lippman (1922) pubblicò il saggio "L'opinione pubblica", in cui analizzava il rapporto nelle società avanzate tra un pubblico sempre più diversificato e i mezzi di comunicazione. Egli sosteneva, tra le altre cose, che "ciò che l'individuo fa si fonda non su una conoscenza diretta e certa, ma su immagini che egli forma o gli vengono date". Non ci ricorda un po' il concetto di *brand image*...? Comunque, ai tempi di Lippman i mezzi di comunicazione avevano un fortissimo ruolo all'interno della società di massa. Il concetto viene poi ripreso dal filosofo tedesco J. Habermas, che in particolare si rende conto dell'assottigliamento del confine tra sfera pubblica e privata nelle società industriali avanzate, e della perdita di valore democratico dell'opinione pubblica a causa della martellante influenza dei mezzi di comunicazione. Infine, come sappiamo, la rivoluzione telematica del XXI secolo ha svoltato la comunicazione e il rapporto con il pubblico, in un mondo sempre più frenetico, con grandi squilibri e contraddizioni⁶¹.

Oggi giorno, l'opinione pubblica acquisisce sempre più potere decisionale, grazie soprattutto all'esaltazione di alcuni concetti come la democrazia, la libertà, l'uguaglianza; i cittadini diventano più attenti, più attivi, più partecipi, ed è difficile che qualcosa sfugga alla loro attenzione. Ed è per questo che i cittadini diventano i principali destinatari di messaggi da parte delle istituzioni e, nel nostro caso, da parte delle Forze Armate, in modo tale che le proprie azioni vengano appoggiate, i propri valori divulgati, la propria immagine apprezzata. Questo processo di legittimazione ha portato, come abbiamo precedentemente visto, ad un cambio di direzione dei messaggi comunicativi da parte delle Forze Armate. Non è un caso che negli ultimi anni le Forze Armate vengano riconosciute come portatrici di valori, in cui si riconoscono la maggior parte dei cittadini. Infatti, ci sono due interessanti sondaggi da citare. Partiamo da quello più lontano, ovvero quello effettuato dall'ISPO (Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione) del 2012, che evidenzia l'apprezzamento da parte degli italiani nei confronti delle Forze Armate: ben il 79% le reputa in grado di mantenere alta l'immagine del nostro Paese e il 65% le definisce adeguate al livello raggiunto dalle FA degli altri Paesi, mentre il 65% le ritiene dotate di tecnologie efficienti. Per gli intervistati, risulta fondamentale trasmettere l'immagine di uno Stato moderno ed efficiente (83%) e di essere all'altezza delle FA degli altri Paesi (84%)⁶². La seconda raccolta dati utile alla nostra analisi riguarda invece l'ultimo rapporto di EURISPES, presentato a Roma il 30 gennaio 2020 e riguardante la fiducia dei cittadini nelle Forze Armate e nelle Forze di Polizia. Secondo l'indagine condotta, emerge il grande apprezzamento di sette italiani su dieci nei confronti della Guardia di Finanza (70,4%, +2,1% rispetto al

⁶¹ <https://www.treccani.it/enciclopedia/opinione-pubblica/>

⁶² <https://www.grnet.it/news/difesa-news/40-difesa-ispo-per-il-79-degli-italiani-le-forze-armate-tengono-alta-limmagine-dellitalia/>

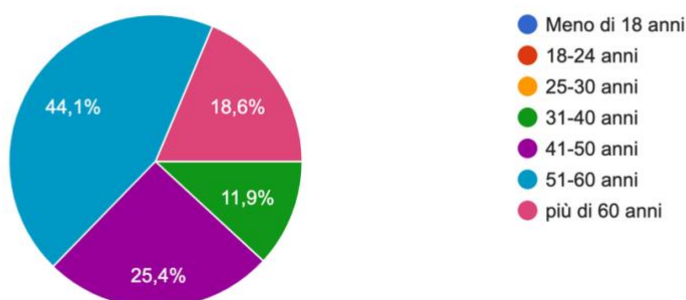
2019), e fiducia nei confronti di Aeronautica, Esercito e Marina, che si attesta intorno al 72%, confermando una sostanziale stabilità rispetto agli ultimi tre anni.

La domanda che però sorge in modo naturale è: l'Aeronautica Militare e le altre Forze Armate sono credibilmente efficienti? In questa frase ci sono due concetti fondamentali: da un lato la credibilità, che nel nostro caso riguarda il grado di dissuadere o di generare deterrenza verso un possibile avversario, dall'altro l'efficienza nei confronti delle missioni assegnategli. Non è che questa immagine troppo "dolce", troppo di pace, troppo di umanità, possano poi distogliere l'attenzione dai veri problemi (speriamo futuri)? Quest'immagine che si sta creando dell'AM e delle altre Forze Armate oggi è apprezzata, è condivisa... e se le cose dovessero cambiare in un futuro non troppo lontano? Come si comporteranno in quel caso i cittadini? Prima o poi la realtà più cruda potrebbe venire a galla. In fondo, non si parla delle caserme che cadono a pezzi, con carenza di munizionamento, di risorse, di sprechi legati a costosissime esercitazioni? Si rischia di cadere nella superficialità dei numeri, che sicuramente denotano molti aspetti positivi, ma che potrebbero far scoppiare la bolla che si è creata attorno all'immagine delle Forze Armate. Tutto dipende dalle proprie aspirazioni...

Per capire al meglio il punto di vista dei cittadini, ho deciso di effettuare due ricerche qualitative a due campioni. L'obiettivo principale di tali indagini è apprendere in modo approfondito informazioni riguardanti l'idea che determinati soggetti hanno dell'Aeronautica Militare, e soprattutto dei contenuti diffusi sulle proprie pagine ufficiali. Per la difficoltà del periodo e per l'impossibilità di un approccio telefonico (data la presenza di video e immagine), ho utilizzato la piattaforma Google Form, che mi ha permesso di inserire contenuti multimediali e di raccogliere un numero abbastanza ampio di soggetti. Il primo campione raggruppa 105 studenti LUISS che stanno frequentando l'università o che l'hanno conclusa da poco; dunque hanno un'età compresa tra i 18 e i 30, dove il 49,5% ha una laurea triennale, il 40% la licenza media superiore, e il 10,5% la laurea magistrale o a ciclo unico. Il secondo gruppo invece raggruppa 59 cittadini non studenti, prevalentemente di età più avanzata, composto prevalentemente da liberi professionisti (45,8%) e impiegati (33,9%).

Età
59 risposte

2° campione



La ricerca è divisa in quattro blocchi, che analizzano i principali fattori che accrescono la *brand equity* secondo Aaker, ovvero *brand awareness*, *brand association*, *brand perception* e *brand loyalty (engagement)*, in relazione soprattutto ai contenuti creati dall'organizzazione.

Nel blocco I, abbiamo detto che si analizza la consapevolezza del brand, ovvero la conoscenza e la notorietà dell'Aeronautica Militare da parte dei cittadini, che contribuisce ad aumentare il senso di familiarità nei confronti del brand stesso. La prima domanda permette di capire quale Forza Armata italiana viene in mente ai soggetti senza alcun suggerimento del ricercatore, sfruttando dunque la loro *brand recall*, mentre le domande successive mettono a disposizione le risposte, così da permettere all'interlocutore di riconoscere le Forze Armate (*brand recognition*) e gli strumenti di comunicazione.

- Il primo campione richiama alla propria memoria soprattutto l'Esercito (50%), mentre Carabinieri e Aeronautica quasi si equivalgono (rispettivamente 26% e 23%), mentre invece, nel momento in cui gli si vengono proposte le risposte, si ricordano di aver sentito maggiormente parlare di Carabinieri (44%) ed Esercito (40%) e sono il 15% dell'Aeronautica.
- Il secondo campione nella domanda a risposta aperta richiama in mente l'Esercito (37%), l'Aeronautica (26%), la Marina (21%) e infine i Carabinieri (16%); situazione che si capovolge totalmente nel momento in cui si pongono ai loro occhi le risposte: infatti dichiarano di aver sentito maggiormente parlare dei Carabinieri (51%), seguiti poi dall'Esercito (20%), Aeronautica (17%) e Marina (12%).
- È interessante notare come in entrambi i casi l'Esercito è la Forza Armata italiana che viene immediatamente in mente, ma è la seconda Forza Armata di cui si sente maggiormente parlare, anticipata dai Carabinieri, che sicuramente hanno più visibilità, sia da un punto di vista di presenza fisica per le strade e per le città, sia da un punto di vista televisivo. Ancora, in entrambi i casi notiamo che l'Aeronautica Militare non è la Forza Armata *top of mind*, dunque non viene associata immediatamente all'idea di Forza Armata, il che da un lato può essere visto come un dato positivo in quando viene associata meno alla guerra, alle armi, alla violenza. Dipende da qual è lo scopo delle nuove campagne di comunicazione dell'AM...
- È necessario porre inoltre attenzione alle situazioni in cui i cittadini ricordano di aver visto o sentito notizie riguardanti l'Aeronautica Militare negli ultimi tre anni: nel primo campione, gli studenti sono entrati a contatto con l'AM prima di tutto tramite condivisioni su social e passaparola di amici o parenti (59%), poi tramite la televisione (11,4%), poi tramite eventi (8,6%), pagine ufficiali dei social media (6,7%) e articoli di giornale (6,7%); solo il 7,6% dichiara di non ricordare di essere stato aver visto o sentito qualcosa riguardo l'AM negli ultimi tre anni. La situazione nel secondo campione è molto simile, anche se diminuisce un po' la percentuale della condivisione online e offline (40,7%) e aumenta quella della televisione (27,1%). Ci sono poi contatti tramite eventi (15,3%) e articoli di giornale (6,8%), mentre è notevolmente bassa la percentuale delle pagine ufficiali sui social (1,7%); infine

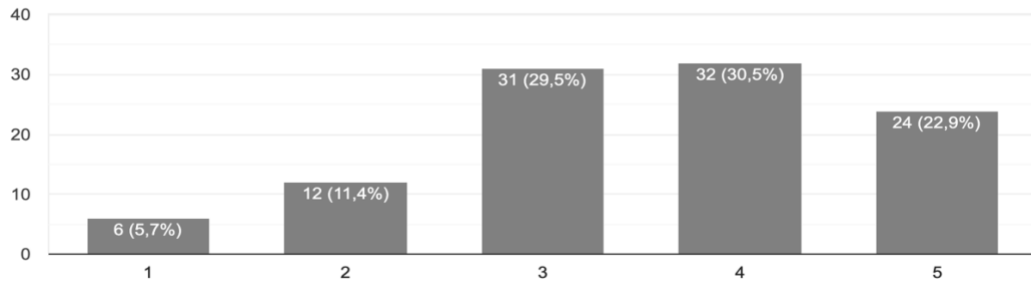
l'8,5% non ricorda contatti negli ultimi 3 anni. Dall'altra parte, i giovani hanno partecipato a manifestazioni (come il 6 nazioni, la formula 1) dove hanno notato stand militari (66,7%) mentre è equa la situazione nel secondo campione tra i "sì" e i "no"; il numero di contatti con i militari di tali stand sono comunque non elevati. Questa analisi evidenzia come il passaparola e le condivisioni sui social abbiano un impatto enorme sull'immagine dell'Aeronautica Militare, e di come viaggino in maniera incisiva ed efficace; la televisione rimane un mezzo di comunicazione essenziale, soprattutto per i soggetti del secondo campione. Quello che si dovrebbe fare maggiormente sarebbe sponsorizzare le pagine ufficiali, per accrescere il numero di cittadini che seguono con attenzione l'AM, le loro missioni, i loro valori, e che sposino la loro causa. Creare contenuti mirati, precisi, emozionali, può essere una soluzione efficace a tale obiettivo, in modo tale da attirare maggiormente l'attenzione dell'opinione pubblica e da far sì che interagisca di più con l'organizzazione stessa.

Nel blocco II invece, si procede con l'analisi delle associazioni mentali che i cittadini effettuano quando si parla dell'Aeronautica Militare; si tratta di immagini, simboli o caratteristiche collegate all'organizzazione.

- Anche in questo caso, la prima domanda è una risposta aperta, per capire cosa viene in mente ai soggetti presi a campione quando pensano all'Aeronautica Militare. In entrambi i campioni ai primi posti ci sono gli "aerei" e le "Frecce Tricolori" (nel primo campione rispettivamente 31% e 21%, nel secondo campione rispettivamente 15% e 42%); poi nel primo campione seguono "missioni" (20%), "valori" (8%) e "volare" (8%), mentre nel secondo caso seguono "valori" (8%), "parenti in AM" (7%), "volare" (5%) e "missioni" (5%). Le restanti percentuali sono frammentarie e meno rilevanti. Analizzando tali risposte, è interessante notare in primo luogo quanto le Frecce Tricolori siano un segno unico e distintivo dell'Aeronautica Militare, simbolo da sfruttare e implementare nella strategia comunicazionale, e in secondo luogo l'assenza quasi totale dell'idea di guerra (al massimo ci si riferisce alla difesa aerea). Anche qui dunque i risultati evidenziano una visione pacifica dell'AM, visione sicuramente accresciuta dalle immagini di missioni di *peacekeeping* all'estero, di collaborazioni in campo aerospaziale, elettronico, di un'organizzazione più aperta al dialogo e al cittadino.
- Le tre domande che seguono riguardano invece l'associazione mentale che i cittadini fanno in relazione a caratteristiche ben precise, ovvero valori, guerra e marca di abbigliamento. Anche qui, come nel blocco I, alcuni voti rispecchiano i risultati ottenuti alla domanda a risposta aperta, mentre altre si allontanano da essa, soprattutto nel primo campione. Vediamo in quali casi:

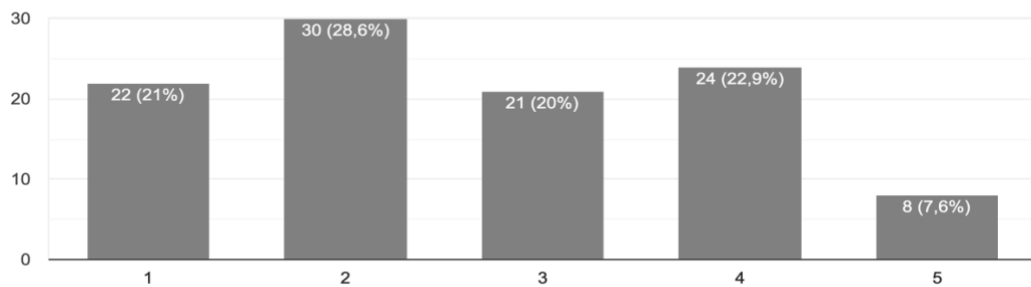
Quando penso all'Aeronautica Militare penso ai suoi valori.

105 risposte



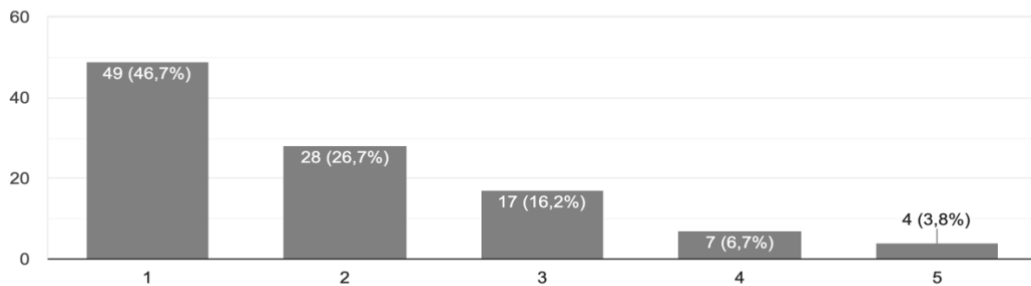
Quando penso all'Aeronautica Militare penso alla guerra.

105 risposte



Quando penso all'Aeronautica Militare penso alla marca di abbigliamento.

105 risposte

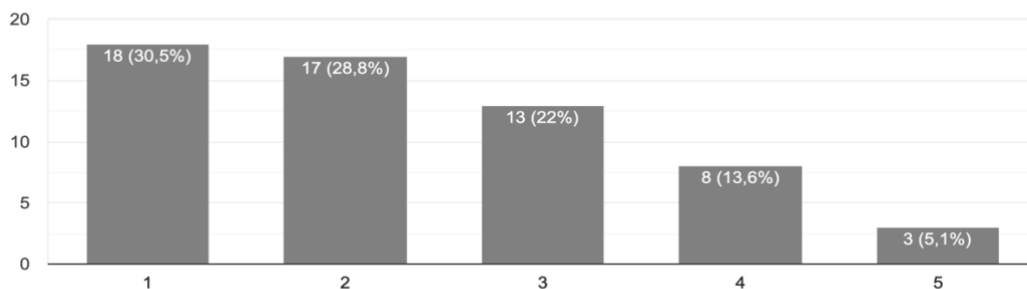


Come si può notare, e come ci aspettavamo, mentre le associazioni mentali che i soggetti hanno dell'AM in relazione ai valori sono prevalentemente positive, e le associazioni in relazione alla marca di abbigliamento sono prevalentemente negative (difatti nella domanda a risposta aperta, un solo studente ha associato l'AM all'abbigliamento), quelle in relazione alla guerra sono più eterogenee: è comunque maggiore la percentuale di studenti che non associa l'AM alla guerra (21% + 30%), ma la percentuale di coloro che l'associano alla guerra è comunque abbastanza elevata (22,9% + 7,6%). Dunque, anche qui ci si rende conto come tutto dipende dal ricordare o meno qualcosa all'interlocutore, al cittadino, in modo tale che egli poi associ l'idea di un determinato brand o di una determinata associazione a un qualcosa di specifico.

Il secondo campione presenta percentuali molto simili per quanto riguarda le associazioni ai valori e alla marca di abbigliamento, mentre si palesa che i soggetti sono meno propensi ad associare l'AM alla guerra:

Quando penso all'Aeronautica Militare penso alla guerra.

59 risposte



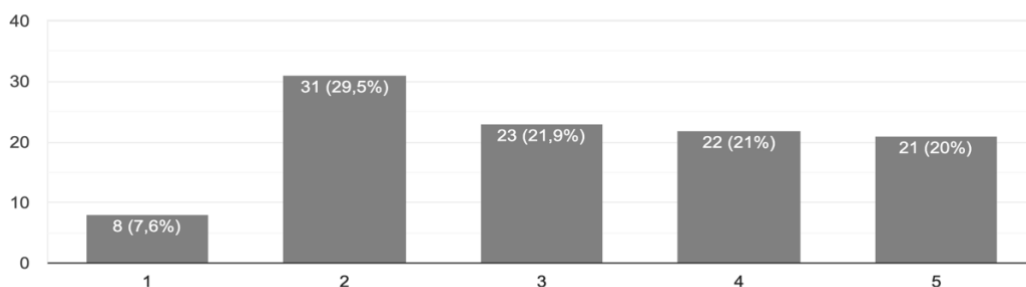
- Infine, in entrambi i campioni è indiscussa l'opinione favorevole dei soggetti nei confronti dell'Aeronautica Militare: infatti, sono fortemente favorevoli in entrambi al 42-45% circa, abbastanza favorevoli al 30% circa, né favorevoli né sfavorevoli al 15-20% circa, e solo il 3% nel primo campione e l'8% nel secondo è abbastanza sfavorevole.

Nel blocco III mi sono focalizzata sull'analisi delle percezioni dei soggetti presi in esami in seguito alla presentazione di alcuni contenuti pubblicati sulle pagine ufficiali del Ministero della Difesa e dell'Aeronautica Militare.

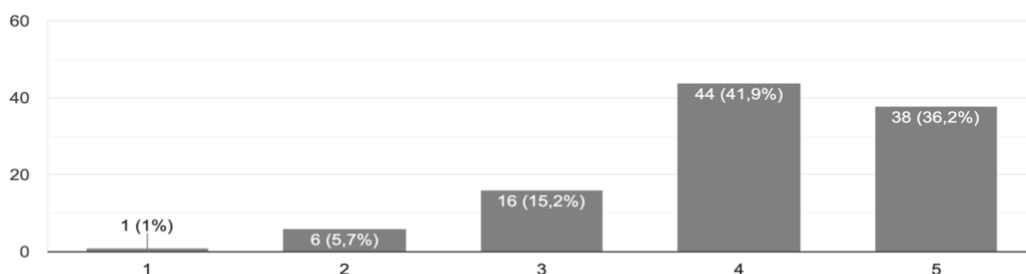
- Analizziamo in primo luogo i risultati del primo campione: la risposta degli studenti a tale quesito risulta in linea di massima abbastanza bilanciata: il 41% (20% + 21%) percepiscono dalle immagini e dai video proposti che tale comunicazione ha solamente uno scopo informativo, mentre il 37,1% (29,5% + 7,6%) percepisce tali contenuti come qualcosa che supera la semplice informazione fredda e distaccata. Ciò si mostra in maniera più imperativa nelle domande successive; infatti, gli studenti hanno dichiarato che i contenuti proposti hanno generato in loro forti emozioni positive e trasmesso valori di fiducia e di speranza. Infine, le risposte alla quarta domanda risultano un po' meno bilanciate rispetto alle risposte della prima domanda: infatti, c'è una maggioranza di studenti che non percepisce tali contenuti come parte di una strategia di marketing da parte dell'AM (42,8%), mentre una parte li percepisce come contenuti strategici (34,3%). Una cosa importante da notare però è la risposta dei singoli individui a tali domande; infatti, analizzandole singolarmente, la maggior parte dei soggetti che ha risposto con un voto uguale a 4 o 5 alla prima domanda (sono semplici informazioni), ha risposto

con voti bassi o medi alle successive due domande (emozioni e valori) e con voti elevati alla domanda riguardo la strategia di marketing. Ciò può significare che tali soggetti abbiano in qualche modo percepito un'azione strategica dell'AM nel proporre questa tipologia di contenuti, e di conseguenza non abbiano provato determinate emozioni; il numero però è relativamente basso rispetto a coloro che invece non hanno percepito una strategia di marketing alla base, e che hanno invece recepito i valori dell'Aeronautica Militare e il messaggio di speranza e di fiducia.

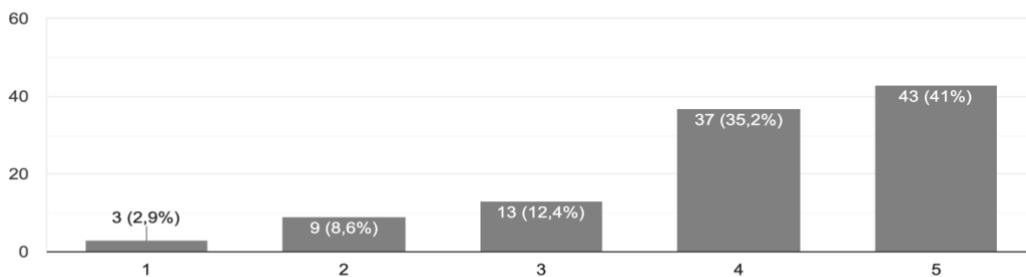
I contenuti osservati sono semplici informazioni sulle azioni e missioni svolte dall'Aeronautica.
105 risposte



I contenuti osservati sono più di semplici informazioni. Hanno destato in me forti emozioni positive.
105 risposte

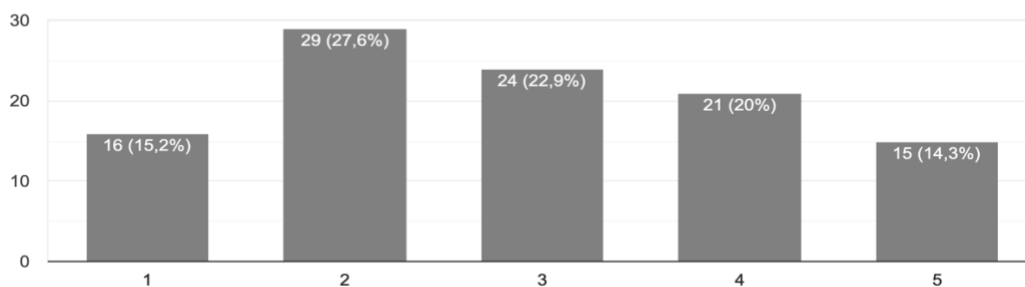


I contenuti osservati sono più di semplici informazioni. Mi hanno trasmesso valori (di fiducia, di speranza).
105 risposte



I contenuti osservati sono palesemente creati per una strategia di marketing.

105 risposte



- Per quanto riguarda il secondo campione, i risultati sono molto simili a quelli del primo campione, sia nella totalità delle percentuali che nell'analisi delle singole risposte. Un elemento che maggiormente si discosta dalle risposte degli studenti è la percentuale della risposta numero 3 sia alla prima che alla quarta domanda; dunque, tale campione risulta più interdetto all'esposizione di tali contenuti, non capendo o non ritenendo rilevante l'aspetto informativo o strategico dei contenuti proposti. Le percentuali legate alle emozioni e i valori trasmessi rimangono però molto alte, mostrando grande empatia anche da parte di tali soggetti.

L'ultimo blocco, il blocco IV, riguarda la *brand loyalty* che tali contenuti possono aver generato o meno nei soggetti presi in esame. Dopo aver visto i contenuti proposti, saranno maggiormente indotti a interessarsi a messaggi futuri dell'Aeronautica Militare? Saranno maggiormente disposti a interagire con i contenuti pubblicati? E infine, saranno propensi ad acquistare abbigliamento e oggettistica dell'AM? Tali analisi sono state proposte su tre livelli: il primo riguarda lo "esser disposto", ovvero "pronto, propenso, intenzionato a qualche cosa"⁶³, quindi c'è un interesse favorevole di base ma non c'è alcuna certezza di azione. Il secondo livello è il "probabile" mentre il terzo è il "possibile": il "probabile" riguarda "un fatto o avvenimento che, in base a seri motivi (i quali però non costituiscono vere prove e non danno quindi certezza), si è propensi a credere che accada"⁶⁴, mentre il "possibile" riguarda un fatto "attuabile, avverabile, effettuabile, fattibile, realizzabile"⁶⁵. Tutto è possibile, ma non significa che le probabilità che quella cosa accada siano elevate... Le risposte sono tuttavia simili ai tre livelli. Analizziamole:

- Alle prime sei domande, ovvero "Dopo aver visto quei contenuti, sono disposto/è probabile/è possibile che mi interessi ai messaggi dell'Aeronautica Militare" e "Dopo aver visto quei contenuti, sono disposto/è probabile/è possibile che interagisca con i contenuti pubblicati dall'AM (con *likes*, commenti, *shares*), i rispondenti del primo campione hanno risposto in modo molto più positivo e

⁶³ <https://www.treccani.it/vocabolario/disposto/>

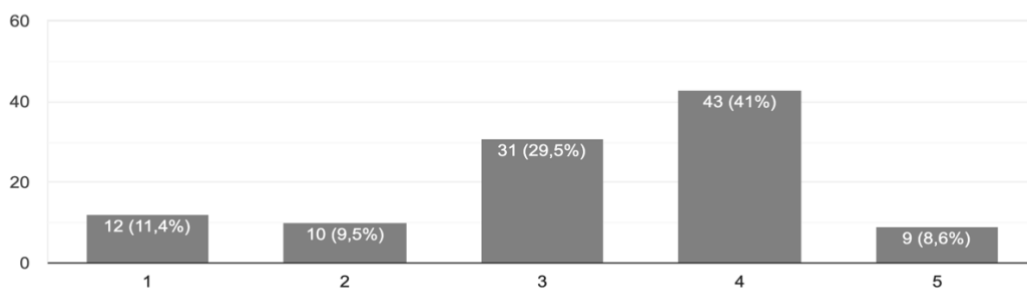
⁶⁴ <https://www.treccani.it/vocabolario/probabile/>

⁶⁵ https://www.treccani.it/vocabolario/possibile_%28Sinonimi-e-Contrari%29/

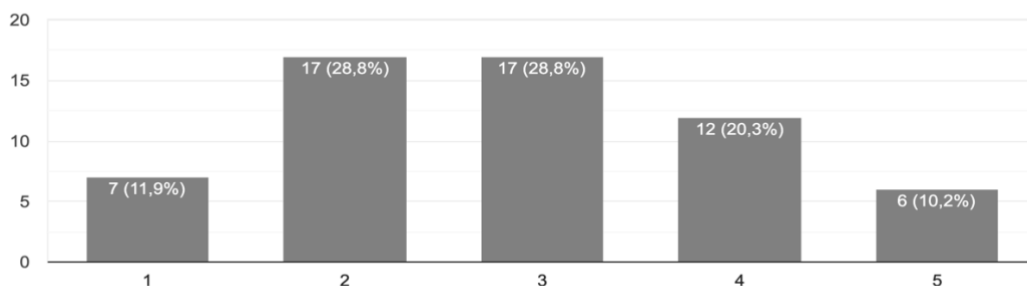
propositivo rispetto ai rispondenti del secondo campione. Prendiamo in esame uno dei tre livelli della prima domanda (i primi due istogrammi successivi). Tali risultati potrebbero essere legati a due considerazioni: la prima è che, anche se la maggior parte dei rispondenti ha percepito emozioni e messaggi di fiducia e di speranza osservando i contenuti proposti, gli studenti risultano maggiormente empatici e più propensi ad agire dopo un determinato stimolo visivo; inoltre, relativamente alla propensione a interazione sui social (gli ultimi due istogrammi), i rispondenti del primo campione potrebbero aver risposto positivamente non solo per i motivi sopra elencati, ma anche per la loro facilità di utilizzo dei social stessi, cosa che invece potrebbe preoccupare i rispondenti del secondo campione, che hanno un'età notevolmente maggiore (il 62,7% ha più di 50 anni).

- Per quanto riguarda il terzo gruppo di domande, ovvero “Dopo aver visto quei contenuti, sono disposto/è probabile/è possibile che compri abbigliamento o oggettistica dell’Aeronautica Militare”, in entrambi i campioni i risultati sono simili, con una percentuale maggiore da parte degli studenti per il “Abbastanza d’accordo” (circa il 21% contro il circa 7% del secondo campione).

Dopo aver visto quei contenuti, è possibile che mi interessi ai messaggi dell'Aeronautica Militare.
105 risposte

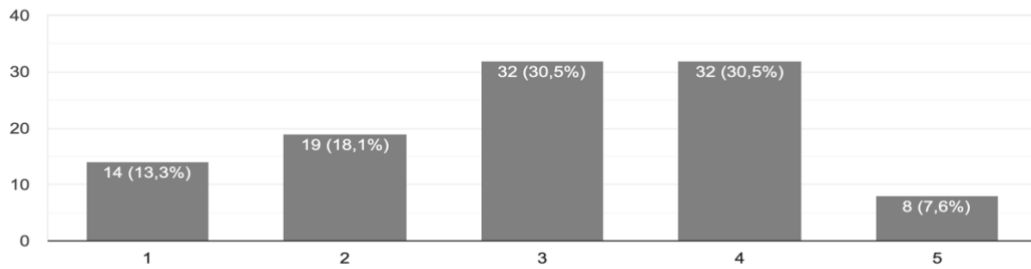


Dopo aver visto quei contenuti, è possibile che mi interessi ai messaggi dell'Aeronautica Militare.
59 risposte



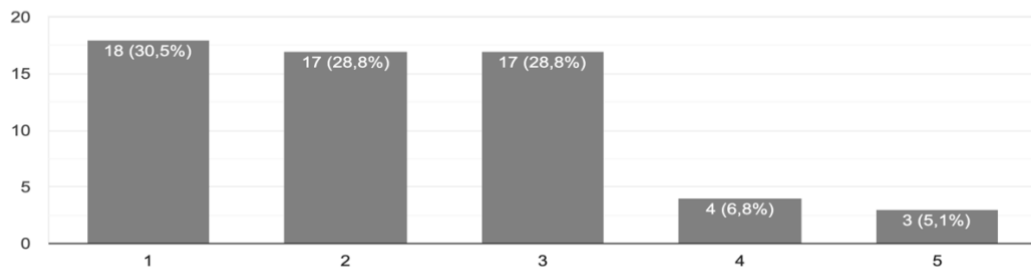
Dopo aver visto quei contenuti, è possibile che interagisca con i contenuti pubblicati dall'Aeronautica Militare (con likes, commenti, shares).

105 risposte



Dopo aver visto quei contenuti, è possibile che interagisca con i contenuti pubblicati dall'Aeronautica Militare (con likes, commenti, shares).

59 risposte



3.5.3. Implicazioni e limiti della ricerca

Questo studio presenta diversi limiti che possono però fornire spunto per approfondimenti futuri più specifici. Anzitutto, la grandezza e la tipologia del campione scelto: non solo numericamente basso, ma anche abbastanza circoscritto, sia nel caso del campione I (studenti LUISS), sia nel caso del campione II (lavoratori di età adulta scelti tramite passaparola). Tali scelte sono state effettuate in quanto l'idea di base era quella di non effettuare una ricerca quantitativa, ma qualitativa. Pur essendo di tipo qualitativo, l'utilizzo di un questionario, dunque di una struttura meno flessibile rispetto ad un'intervista, è dovuto alla maggiore facilità e velocità di raccolta dei dati, nonché all'anonimità più totale dei rispondenti.

Con tali dati a disposizione, è doveroso effettuare alcune considerazioni:

- L'Aeronautica Militare ha effettuato, e continua ad effettuare, grandi passi sul piano comunicativo: ha implementato la sua immagine, che si è discostata sempre più dall'idea di guerra aerea, avvicinandosi invece all'immagine di un'organizzazione con un'anima profonda, valorosa, molto vicina ai cittadini e aperta al dialogo, con missioni prevalentemente di *peacekeeping*. Lo dimostrano in qualche modo le

risposte alle prime domande del sondaggio: i rispondenti non associano l'AM alla guerra, ma al librarsi nel cielo, alle Frecce Tricolori che si innalzano sulle nostre teste, e ai valori distintivi di tale Forza Armata.

- Questa nuova immagine dell'AM viene valorizzata oggigiorno soprattutto tramite gli strumenti di comunicazione online, più interattivi, più immediati, e che soprattutto raggiungono un numero elevatissimo di persone. La visibilità dell'AM accresce soprattutto con la condivisione di contenuti multimediali sui social e del *word-of-mouth* (anche offline); è però ancora molto forte la presenza e l'importanza della televisione, che rimane lo strumento di comunicazione offline per eccellenza.
- I blocchi più specifici del sondaggio per la nostra analisi sono il blocco III e il blocco IV, dove vengono mostrati ai rispondenti video e immagini pubblicati sui canali ufficiali del Ministero della Difesa e dell'Aeronautica Militare. Nel blocco III la maggior parte dei rispondenti dichiara di aver provato forti emozioni guardando i contenuti proposti, e di riconoscere i valori di fiducia e di speranza insiti in essi; nel campione I invece rimane abbastanza bilanciata sia l'idea che tali contenuti siano semplici informazioni delle missioni svolte dall'AM, sia l'idea che siano alla base di una strategia di marketing. Nel campione II infine la percentuale della percezione che il contenuto sia un'informazione è più del doppio rispetto alla percezione che non lo sia, come anche la percentuale della percezione del contenuto come strategia di marketing (superiore di un terzo rispetto alla percezione che non lo sia). L'Aeronautica potrebbe dunque continuare su questa strada per implementare la propria immagine, che trasmette in maniera forte e significativa i propri valori e emozioni positive, tenendo presente che ci s'è comunque una percentuale di soggetti (soprattutto del secondo campione) che hanno comunque percezione che tali contenuti siano alla base di strategie di marketing.
- Nel blocco 4 si analizza invece la predisposizione all'azione da parte dei soggetti coinvolti nel sondaggio. È risultato che gli studenti sono più propositivi dei rispondenti del secondo campione, sia per quanto riguarda l'interessarsi ai messaggi dell'Aeronautica Militare, sia per quanto riguarda l'interazione con i contenuti pubblicati. Come detto già in precedenza, questo potrebbe dipendere da due fattori: una maggiore empatia ai video e alle immagini osservate (dunque su questo target il messaggio è più incisivo) e all'approccio più naturale e facile che gli studenti hanno col mondo dei social; sanno che la possibilità e la probabilità che possano interagire con *likes*, commenti o *shares* oggigiorno è sicuramente elevata. Probabilmente con i soggetti di età più avanzata, la televisione rimane lo strumento comunicativo più efficace... da non sottovalutare però gli eventi ai quali l'AM è stato presente, dato che la percentuale del secondo campione relativamente all'aver sentito o visto qualcosa riguardo l'AM è abbastanza rilevante (15,3%).

L'Aeronautica Militare sta creando un'immagine forte di sé, un'immagine legata soprattutto alle proprie attività umanitarie, sanitarie, di *peacekeeper*, ai propri valori. Un'immagine che permette di creare una

relazione emozionale con i destinatari del messaggio, i quali non sono spinti solamente ad interessarsi alle informazioni fornite dall'istituzione, ma ad interagire con i contenuti proposti, con commenti, condivisioni, *likes*, fino alla promozione degli stessi. Ciò va a fortificare la credibilità della Forza Armata, e ripone in essa fiducia, lealtà, soprattutto in coloro che sono già fidelizzati; avvicina giovani, studenti, non solo perché interessati magari al servizio di leva, ma perché si rispecchiano in quei valori proposti, e perché vogliosi di partecipare alle attività dell'organizzazione stessa. Tali messaggi non bastano per aumentare la desiderabilità degli oggetti che l'AM mette in vendita, ma non è questo l'obiettivo, e quindi si può relativamente mettere da parte. È fondamentale invece la creazione di una *community* che sostenga l'istituzione stessa in tutte le sue forme e attività. E in questo possiamo dire che sta riuscendo egregiamente.

Conclusione

“L’unica costante è il cambiamento” diceva Eraclito. Il cambiamento c’è, è continuo, accade intorno a noi. Il mondo cambia, e con esso tutto ciò che punta alla sopravvivenza. Perché senza capacità di adattamento, si è destinati a soccombere.

La comunicazione si è evoluta, le strategie di marketing sono mutate, e coloro che sono riusciti a prevederlo, o anche che sono riusciti a tenere il passo, sono progrediti. Questo discorso vale per gli individui, per le imprese private, per le istituzioni pubbliche, e così via. Anche le Forze Armate sono state travolte, e sono riuscite a tener testa all’evoluzione circostante.

L’Aeronautica Militare, in particolare, si è resa conto di quanto fosse importante e necessario nello scenario odierno mettere in atto una pianificazione strategica che prevedesse un nuovo approccio nei confronti dei destinatari dei propri messaggi: un approccio che si scontra con quello a cui gli italiani sono stati abituati a relazionarsi per anni e anni di storia, e che li aveva portati ad assumere un atteggiamento di paura e diffidenza.

Come mettere in atto tale cambiamento? È stato necessario scavare nel passato della comunicazione stessa, di come è progredita, del suo rapporto causale col marketing; è stato inevitabile analizzare come la comunicazione pubblica, e il marketing stesso, siano stati travolti dal mutamento della sfera privata. Concetti come la *brand equity*, *brand identity*, *brand awareness*, *brand association*, *brand perception*, e così via, sono validi e pertinenti tanto nel privato quanto nel pubblico: devono semplicemente saper essere adattati ad ogni situazione. In fondo, abbiamo visto come il marketing non sia solo lo studio di strategie volte a vendere un prodotto o un servizio per averne un ritorno economico; abbiamo visto come il brand non è altro che un costrutto simbolico, che consiste in un nome, un termine, un segno, un simbolo, o un design, o una combinazione di questi, creato deliberatamente per identificare un fenomeno e differenziarlo da fenomeni simili aggiungendo un particolare significato ad esso.

L’Aeronautica Militare può essere considerata un brand? Sì. Si può dire che abbia messo in atto una strategia di creazione e distribuzione di contenuti validi, pertinenti e coerenti per attrarre e trattenere il pubblico chiaramente definito (strategia che conosciamo come Content Marketing? A mio parere, sì. Ovviamente, essendo un’istituzione pubblica, l’AM si trova a dover affrontare alcuni ostacoli, che per la maggior parte dei casi sono simili a quelli di qualsiasi altro marchio d’impresa, ma che in altri sono differenti e amplificati: i contenuti rischiano di essere meno facilmente controllabili e più facilmente contestabili da parte dei cittadini, rischiando così di creare effetti distanti da quelli desiderati.

Dunque, per superare lo scetticismo e la diffidenza dell’opinione pubblica, si è indagato su come l’Aeronautica Militare sia passata dall’averne un’immagine legata alla forza, al combattimento, e soprattutto alla guerra, alla creazione di un’immagine legata al concetto di *peacekeeping*, a valori morali, etici, a collaborazioni umanitarie e sociali; si è messa in moto una strategia che ha come obiettivi comunicativi

quelli di divulgare la “cultura della Difesa”, l’identità protettiva della Forza Armata, non più solamente nei confronti di una collettività generica e confusionaria, ma rivolgendosi invece ad un’audience precisa e studiata. I cittadini non sono più visti come un bersaglio che deve semplicemente essere informato, ma come individui attivi, partecipativi, che devono essere attirati e, se già consapevoli, fidelizzati.

Lo studio del reparto comunicativo dell’Aeronautica Militare mi ha dato la possibilità di capire più a fondo il funzionamento dell’organizzazione stessa, e in particolare dei contenuti scelti e dei mezzi di comunicazione per divulgarli. L’AM ha a disposizione un quantitativo enorme di strumenti, che devono essere coordinati in maniera minuziosa, senza lasciare nulla al caso. Nello specifico, è stato interessante analizzare i social media a disposizione dell’istituzione: come vengono utilizzati, gli *hashtag* scelti, quali contenuti vengono prediletti, e soprattutto le interazioni che tali contenuti hanno con gli utenti online, per capire quelli più apprezzati, commentati, condivisi, o, semplicemente, più visualizzati.

Inoltre, i risultati del sondaggio di tipo qualitativo effettuato a due campioni, pur non essendo rappresentativi, si sono dimostrati in linea con quanto è emerso dall’analisi specifica dei social media. I cittadini hanno ormai completamente associato l’Aeronautica Militare a immagini di pace, di Frece Tricolori, di libertà, di acrobazie, e al massimo di difesa. Parole come guerra, sangue, attacco, non vengono in mente agli intervistati: l’esposizione alle immagini e ai video proposti non fanno altro che aumentare questa prospettiva; sono davvero pochi i soggetti che hanno rilevato una strategia di marketing sottostante e che non abbiamo provato emozioni positive alla loro visione.

Di contro, la Social Media Manager dell’Aeronautica Militare, il Magg. Debora Corbi, si è espressa più favorevole ad un’associazione tra la strategia di comunicazione dell’AM e il *Brand Journalism*. Il loro scopo, dichiara, non è vendere un prodotto o un servizio, ma al massimo un’immagine della propria storia, dei propri valori, delle proprie missioni, informando e comunicando ad un target ben preciso. Ma quanto è sottile la differenza oggi tra *Brand Journalism* e Content Marketing? Molto. È vero che le comunicazioni dell’AM non hanno l’obiettivo di vendere (aldilà del marketing legato ai contenuti editoriali, all’abbigliamento, all’oggettistica, e così via), ma è forte l’interesse di catturare l’attenzione dell’utente, di costruire e mantenere la propria credibilità, di far parlare di sé, di costruire *leads* e generare conversioni, non solo informando, ma anche intrattenendo il pubblico di riferimento. Il nome del brand AM, il logo, i riferimenti all’organizzazione (*hashtag* ecc.), sono visibili, continui, mentre nel *Brand Journalism* si tende a nascondere il marchio stesso. Inoltre, i risultati del Content Marketing sono misurabili, concetto chiave fondamentale: diminuzione dei costi pubblicitari dopo aver adottato i *social network*, aumento del traffico sul sito web dell’organizzazione, maggiore permanenza sul sito, aumento dei fan/*follower* sulle piattaforme social, ecc., e, perché no, anche di un aumento del fatturato legato alla vendita dei suddetti oggetti.

Non è un caso che l’Esercito, ad esempio, abbia un vero e proprio Ufficio Marketing che, come si può notare nel Programma di Comunicazione MD 2019, ha spesso obiettivi simili a quelli dell’Aeronautica Militare: ad esempio la comunicazione dei valori durante il Torneo 6 Nazioni di Rugby, o la promozione dell’immagine delle Forze Armate come istituzione incentrata sulla componente umana, etica,

professionale e tecnologica grazie al progetto del Calendesercito 2020, o ancora l'attività promozionale a favore dei reclutamenti. Quello che sembra cambiare è semplicemente la denominazione dei diversi uffici di comunicazione, mentre gli obiettivi comunicativi e le modalità di partecipazione sono molto spesso simili.

Di contro, i cittadini sono spinti ad agire. Sono spinti a interagire con i contenuti, a condividerli. Sono spinti a esaltare l'immagine dell'Aeronautica Militare, a fidarsi dell'istituzione. Hanno fiducia,

Dunque, la linea è sottile. Eccessivamente sottile. C'è da dire che il rinnovamento delle pratiche di branding non rende i propri esperti dei giornalisti. Su una cosa però sono sicura... sono d'accordo con Rex Hammock, CEO della società di servizi di marketing dei contenuti Hammock Inc., che ha sostenuto: "Se il contenuto è trasparente in termini di fonte e agenda, allora è reale. Che si tratti o meno di "giornalismo" non è molto importante".

Appendice:

Intervista alla Social Media Manager dell'AM Magg. Debora Corbi:

- Negli ultimi anni, lo spostamento online degli utenti sui social ha imposto una ridefinizione dei modelli di comunicazione. Qual è l'approccio scelto dall'AM in termini di contenuti proposti?

L'Aeronautica Militare, sui social network dal 2013, si è affacciata a questo nuovo modo di comunicare adattando i propri contenuti, ridefinendo modalità e offrendo ciò che le diverse piattaforme social più richiedevano. Una Istituzione come la nostra ha il dovere di *informare* e la necessità di *comunicare*: essere presente sui social network come il cittadino si aspetta. L'AM, come detto, ha fatto il suo ingresso nei new media dapprima su Facebook e Twitter per proseguire, con una certa gradualità, anche su altre piattaforme. Dal 2013 sono stati fatti molti passi avanti, sono stati realizzati molteplici contenuti per i social, strutturati per rubriche al fine di creare il cosiddetto *brand storytelling*.

Non perdendo mai di vista quelli che è la *mission* della Forza Armata, presentiamo le nostre attività attraverso una comunicazione crossmediale cercando di rispondere, qualora possibile, alle richieste dei *follower*. Non mancano contenuti che afferiscono ai nostri valori (un esempio sono le rubriche #Araldica, #Giuramenti, #Etica), la nostra storia (#UnsecolodiValori, #lanostrastoria, #insotricaduti), la formazione, le attività operative, le esercitazioni, lo sport militare, e, soprattutto il #RealTime, un particolare *storytelling* incentrato sulla notizia e sull'immediatezza della stessa. Una fitta programmazione di contenuti per un piano editoriale che prevede una definizione accurata dei contenuti, resi appetibili e differenziati, da piattaforma a piattaforma. Infatti, ogni piattaforma offre differenti opportunità, soprattutto a livello di target: Twitter è utilizzato per informare ed interagire con stakeholder nazionali, internazionali, istituzionali, industrie, partner, media. Una modalità di comunicazione più tecnica, con link di approfondimento. Facebook e Instagram si prestano molto bene al *brand storytelling*: il racconto di un trasporto sanitario urgente di un ammalato in imminente pericolo di vita, le *graduation* conseguite dai nostri giovani piloti, il dietro le quinte di un giuramento, delle pillole di curiosità raccontate dalla voce dei protagonisti sono contenuti molto graditi dai nostri *follower*. Molto apprezzati anche contenuti storici o quelli che, in qualche modo, hanno a che fare con il nostro passato: il racconto di fatti legati alla nostra storia, le interviste ai centenari, grazie alle quali si cerca di far emergere notizie che diversamente sarebbero andate perdute, cercando di riproporle in chiave moderna, riscuotono sempre molto successo.

- Lei all'inizio ha parlato di definizione degli obiettivi. Quali sono dunque gli obiettivi che si pone l'AM?

L'AM come detto deve perseguire l'obiettivo di informare e comunicare e, come sappiamo, le due cose sono generalmente molto diverse, tuttavia ma sul *social network* non c'è una netta distinzione di chi ci sia dall'altra parte: organi di stampa o cittadini chiunque può entrare in contatto con il tuo contenuto, la differenza sta nell'uso che il ricevente ne fa. Informare il cittadino, i media e le altre istituzioni di quello che l'Aeronautica Militare fa al servizio del Paese, e comunicare attività e iniziative. Il social, e in particolare Facebook e Instagram, offre la possibilità di entrare in contatto diretto con l'utente, o con lo stakeholder in generale, su queste piattaforme, il tono di voce, pur restando sempre un tono istituzionale, diventa più empatico ed emozionale. Alcune attività peculiari sono state ideate e proposte per i nostri *follower* più giovani, tra queste, le dirette su Facebook "*Question and Answer*", effettuate generalmente nel mese di dicembre o gennaio e relative a dubbi e curiosità sui bandi di concorso. Pubblicizzate qualche giorno prima per chiedere agli utenti a quali domande vorrebbero avere risposta, con lo scopo di renderli più partecipi, sono state sempre molto apprezzate. Una volta l'anno, dunque, cittadino e istituzione sono connessi, in diretta.

- Per quanto riguarda i contenuti più facilmente "accettabili" da parte dei *follower*, è oggettivo che quelli maggiormente apprezzati siano legati un'immagine di *peacekeeping*, di collaborazioni umanitarie, sanitarie, e così via. Secondo lei non è troppo rischioso allontanarsi dall'immagine delle Forze Armate in quanto tali?

In realtà, noi abbiamo circa 18 rubriche mensili; per continuare uno *storytelling a 360°*, appuntamenti che ci permettono di raccontare diciotto argomenti diversi. Nei nostri contenuti spaziamo tra attività operative precipue, rischieramenti fuori dai confini nazionali, esercitazioni, caratteristiche dei velivoli e loro impiego, ma presentiamo anche altri peculiari contenuti quali i trasporti sanitari urgenti, quelli finalizzati alla ricerca e al soccorso, il meteo, lo spazio, la logistica, la manutenzione, la formazione, la sorveglianza dello spazio aereo e così via.

- Dunque, abbiamo parlato del target, della tipologia di contenuti, delle modalità con cui vengono diffusi, e così via. Ora, per definizione lei sa che il Content Marketing è un marketing incentrato sulla creazione e distribuzione di questi contenuti validi in modo tale da attrarre e trattenere un preciso target di riferimento. Per raggiungere tale scopo, un'organizzazione punta a obiettivi come *brand awareness*, *brand association*, educazione dell'audience, e così via. Si può sostenere dunque che l'AM stia mettendo in atto una strategia di Content Marketing?

Non sono convinta che si possa pienamente parlare di una strategia di Content Marketing effettuata dall'Aeronautica Militare, almeno non nella maniera letterale del suo significato. Se per marketing si vuole intendere esclusivamente l'aspetto commerciale, direi che in quanto istituzione l'A.M. non persegue il

Content Marketing. Il nostro scopo è fidelizzare e far conoscere quelli che sono i nostri compiti istituzionali e lo facciamo attraverso la cosiddetta *brand identity*, attraverso una modalità di distribuzione di contenuti con il brand *storytelling*, e così via. Più che di Content Marketing forse parlerei di *Brand Journalism*: noi siamo in grado di ideare contenuti che si possono assimilare a quelli prodotti da una redazione giornalistica, di realizzarli, programmarli e di disseminarli per fidelizzare. L'AM realizza un Video News settimanale, online ogni venerdì, con il quale raccontiamo l'essenza della nostra Forza Armata, attraverso interviste, approfondimenti, servizi realizzati da inviati fuori area.

- Dunque, lei ha detto che la strategia AM si avvicina di più a quella del *Brand Journalism* perché il marketing prevede un ritorno economico. Però se le dicessi che il Content Marketing può essere visto come un legame tra l'audience e l'offerente, che non ha solo un obiettivo informativo ma anche di intrattenimento, e un po' di persuasione, non si può considerare come strategia odierna dell'AM?

Se il marketing lo consideriamo come "ti vendo quello che noi siamo" e quindi quello che per una istituzione vuol dire "ti fidelizzo per quella che è la nostra identità, la nostra storia, la nostra tradizione", allora direi di sì. È quello che cerchiamo di fare, far conoscere al cittadino come vengono impiegate le risorse pubbliche e far sapere quali sono i nostri compiti istituzionali, quelli per i quali ogni giorno ci prepariamo e ci addestriamo.

- L'Aeronautica non ha un Ufficio Marketing, è corretto?

Ogni Forza Armata ha una struttura differente: ad esempio, i *social network* nell'Aeronautica Militare sono inseriti nel settore dell'Ufficio Stampa, l'Esercito ha un vero e proprio Ufficio Marketing, e così via. Noi siamo il mezzo che lo Stato Maggiore 5° Reparto* utilizza per diffondere i contenuti che loro producono. Ogni anno ad esempio cambiano le tipologie di contenuti per i concorsi, in base al *claim* che viene stabilito a livello centrale.

*Reparto Comunicazione e Promozione dell'immagine

Survey:

Start of Block: INTRO

Q1: Ciao! Sono una studentessa dell'Università LUISS Guido Carli e sto svolgendo una ricerca per la mia tesi magistrale. Ti chiedo gentilmente di dedicare qualche minuto del tuo tempo per rispondere alle seguenti domande. Non ci sono risposte giuste o sbagliate. Lo studio rimarrà in forma anonima. Grazie!

End of Block: INTRO

Start of Block: BRAND AWARENESS

Q2: Quando pensi alle Forze Armate italiana, qual è la prima che ti viene in mente?

-

1° campione: 105 risposte

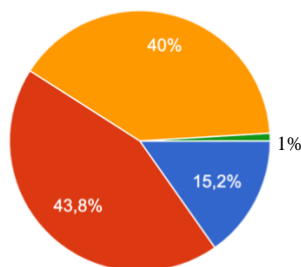
- Esercito 50%
- Carabinieri 26%
- Aeronautica 23%
- Marina 1%

2° campione: 59 risposte

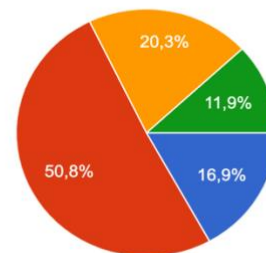
- Esercito 37%
- Carabinieri 16%
- Aeronautica 26%
- Marina 21%

Q3: Di quale Forze Armate hai sentito maggiormente parlare?

Di quale Forza Armata hai sentito maggiormente parlare?
105 risposte



Di quale Forza Armata hai sentito maggiormente parlare?
59 risposte

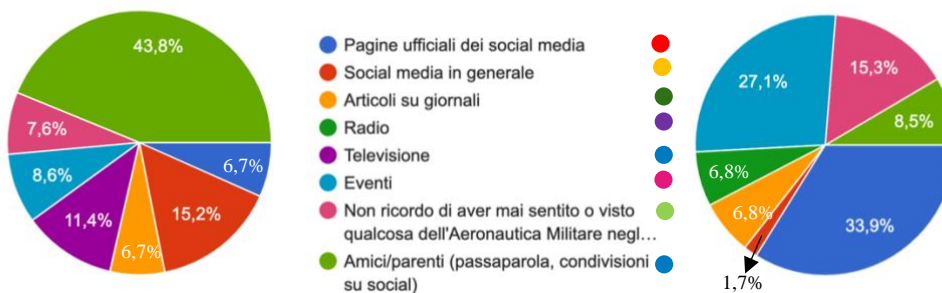


Q4: Negli ultimi 3 anni, in che situazione hai visto/sentito qualcosa riguardo l'Aeronautica Militare?

Negli ultimi 3 anni, in che situazione hai visto/sentito qualcosa riguardo l'Aeronautica Militare?

105 risposte

59 risposte



Q5: Hai mai notato stand militari ad un evento? (come al 6 nazioni, formula 1, ecc.)

Hai mai notato stand militari ad un evento (al 6 nazioni, formula 1, ecc.)?

105 risposte

59 risposte



Q6: Se hai risposto si alla domanda precedente, hai avuto contatti diretti in queste occasioni?

Se hai risposto Si alla domanda precedente, hai mai avuto contatti diretti con i militari in queste occasioni?

84 risposte

34 risposte



End of Block: BRAND AWARENESS

Start of Block: BRAND ASSOCIATION

Q7: Qual è la prima cosa che ti viene in mente quando pensi all'Aeronautica Militare?

-

1° campione: 105 risposte

- Aerei 31%
- Freccie Tricolori 21%
- Missioni 20%
- Valori 8%
- Volare 8%
- Parenti in AM 0%
- Altro 12%

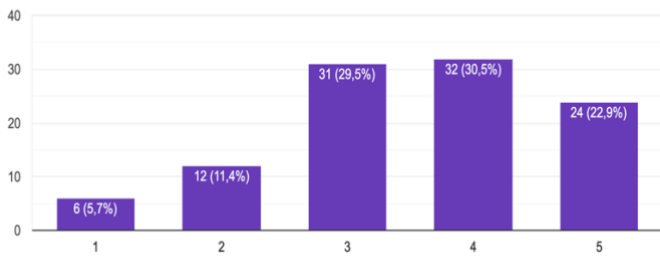
2° campione: 59 risposte

- Aerei 15%
- Freccie Tricolori 42%
- Missioni 5%
- Valori 8%
- Volare 5%
- Parenti in AM 7%
- Altro 18%

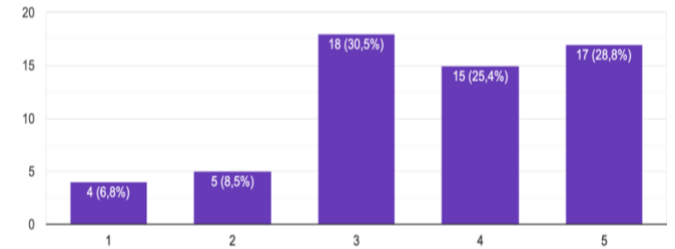
Q8: Quando penso all'AM penso ai suoi valori.

Quando penso all'Aeronautica Militare penso ai suoi valori.

105 risposte



59 risposte



1: Perfettamente in disaccordo
2: Disaccordo

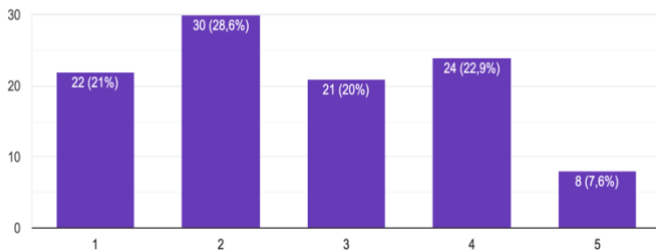
3: Né d'accordo né in disaccordo

4: D'accordo
5: Perfettamente d'accordo

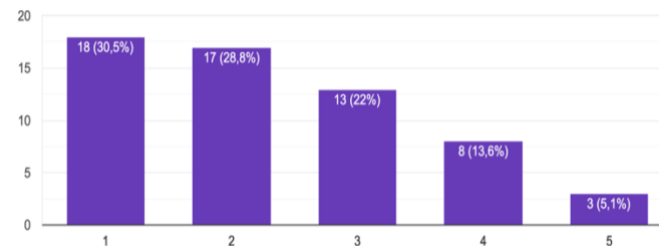
Q9: Quando penso all'AM penso alla guerra.

Quando penso all'Aeronautica Militare penso alla guerra.

105 risposte



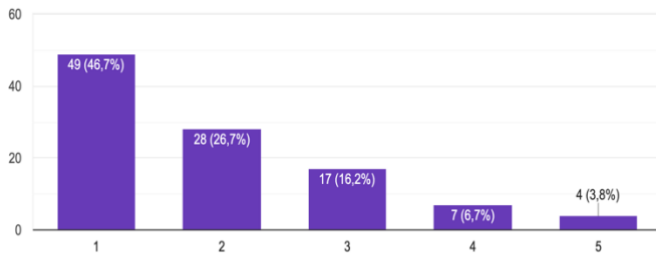
59 risposte



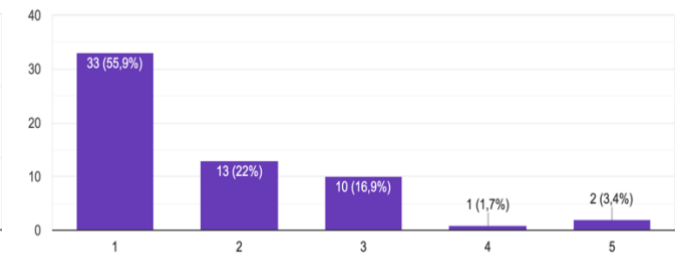
Q10: Quando penso all'AM penso alla marca di abbigliamento.

Quando penso all'Aeronautica Militare penso alla marca di abbigliamento.

105 risposte



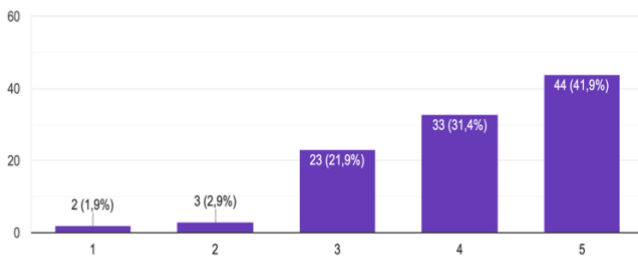
59 risposte



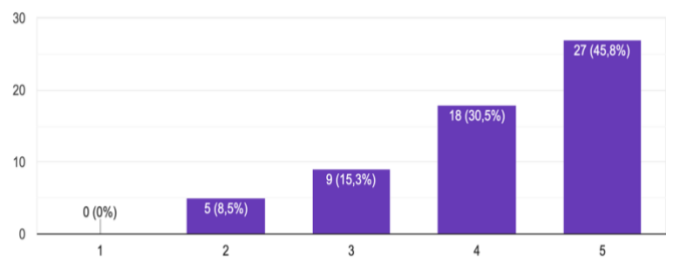
Q11: In generale, come descriveresti la tua opinione nei confronti dell'AM?

In generale, come descriveresti la tua opinione nei confronti dell'Aeronautica Militare?

105 risposte



59 risposte



1: Perfettamente sfavorevole

2: Sfavorevole

3: Né sfavorevole né favorevole

4: Favorevole

5: Perfettamente sfavorevole

End of Block: BRAND ASSOCIATION

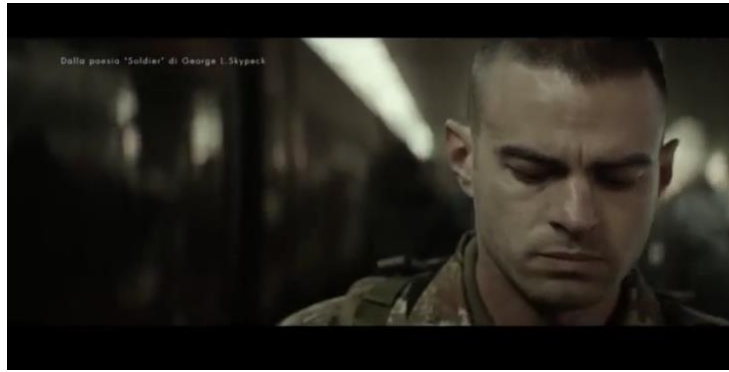
Start of Block: BRAND PERCEPTION

Q12: Nella pagina che segue ti verranno mostrati alcuni video e immagini utilizzati sulle pagine ufficiali dell'Aeronautica Militare. Osserva con attenzione e rispondi alle domande successive con sincerità.





“Aeronautica Militare Spot 2014”,
video YouTube, 1:00,
pubblicato da “ministerodifesa”, 2014,
<https://www.youtube.com/watch?v=VXO7YsgDZcM>

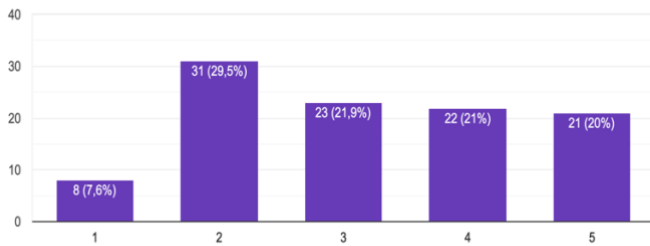


“Spot Forze Armate 4 Novembre 2018 – Stato Maggiore della Difesa”,
 video YouTube, 1:02, pubblicato da “ministerodifesa”, 2018,
<https://www.youtube.com/watch?v=LAtsJgq5Bsk>

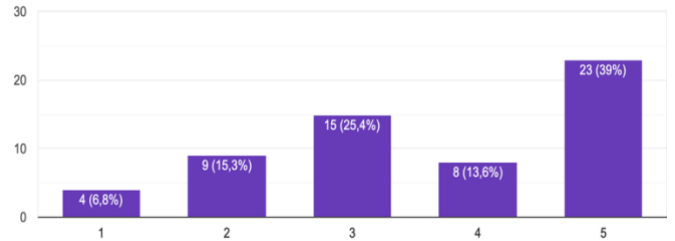
Q13: Sono semplici immagini informative da parte dell’AM.

I contenuti osservati sono semplici informazioni sulle azioni e missioni svolte dall’Aeronautica.

105 risposte



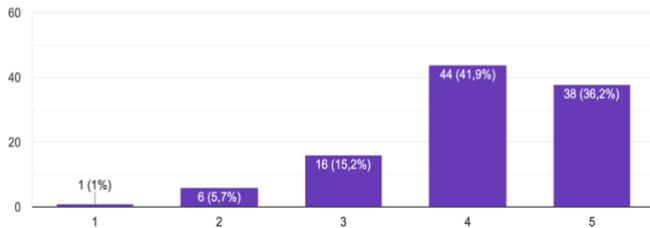
59 risposte



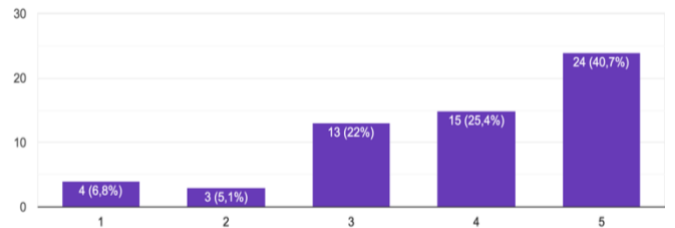
Q14: Sono più di semplici informazioni. Hanno destato in me forti emozioni positive.

I contenuti osservati sono più di semplici informazioni. Hanno destato in me forti emozioni positive.

105 risposte



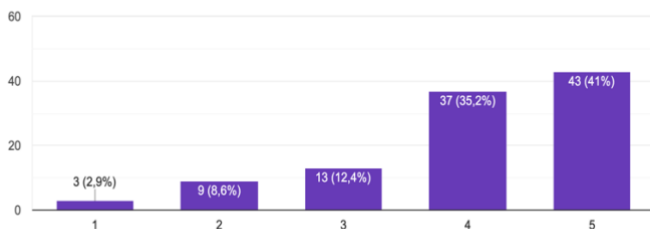
59 risposte



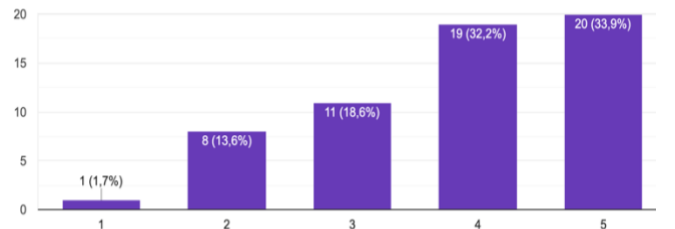
Q15: Sono più di semplici informazioni. Mi hanno trasmesso valori (di fiducia, di speranza, ecc.).

I contenuti osservati sono più di semplici informazioni. Mi hanno trasmesso valori (di fiducia, di speranza).

105 risposte



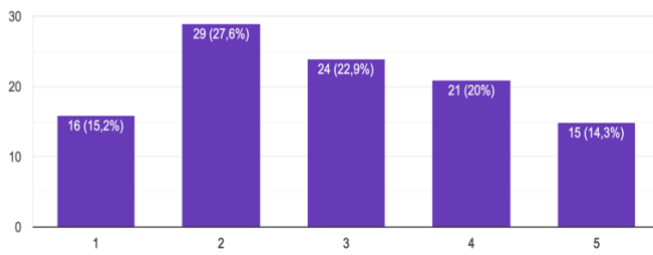
59 risposte



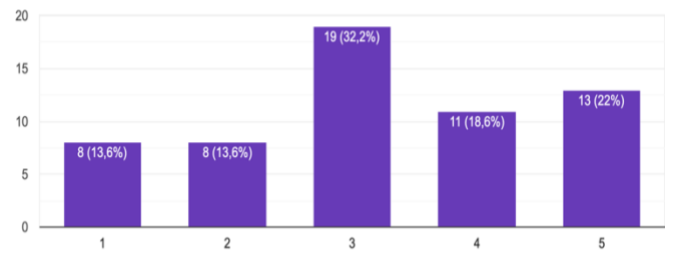
Q16: I contenuti osservati sono palesemente creati per una strategia di marketing.

I contenuti osservati sono palesemente creati per una strategia di marketing.

105 risposte



59 risposte



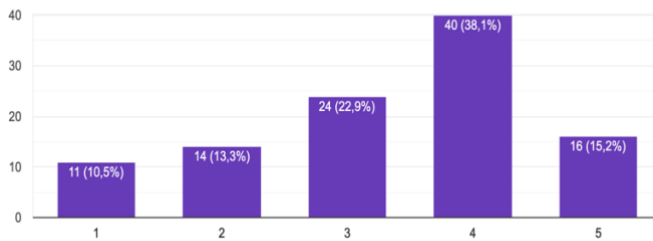
End of Block: BRAND PERCEPTION

Start of Block: ENGAGEMENT

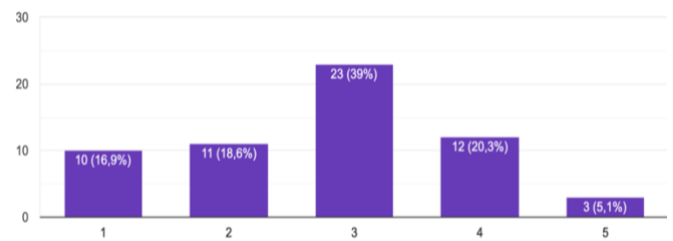
Q17: Dopo aver visto tali contenuti, sono disposto a interessarmi ai messaggi dell'AM.

Dopo aver visto quei contenuti, sono disposto a interessarmi ai messaggi dell'Aeronautica Militare.

105 risposte



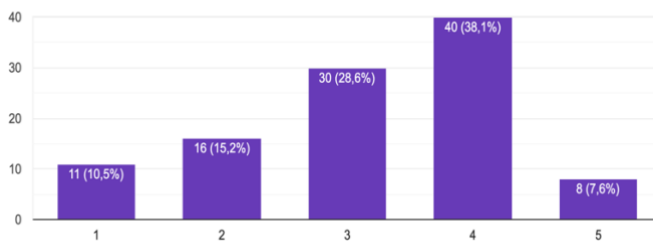
59 risposte



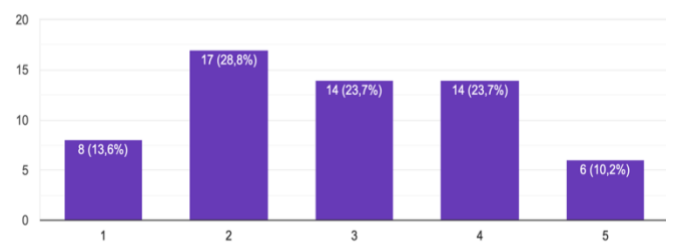
Q18: Dopo aver visto tali contenuti, è probabile che mi interessi ai messaggi dell'AM.

Dopo aver visto quei contenuti, è probabile che mi interessi ai messaggi dell'Aeronautica Militare.

105 risposte



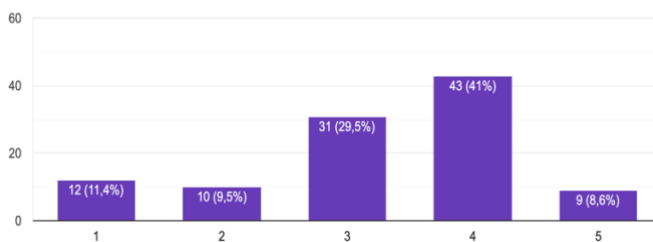
59 risposte



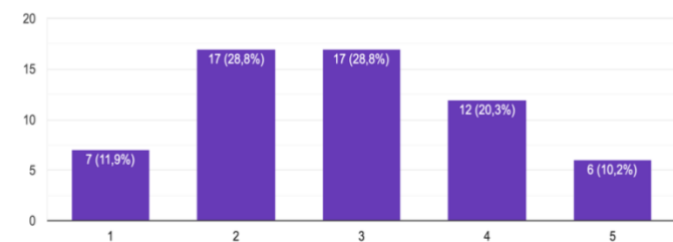
Q19: Dopo aver visto tali contenuti, è possibile che mi interessi ai messaggi dell'AM.

Dopo aver visto quei contenuti, è possibile che mi interessi ai messaggi dell'Aeronautica Militare.

105 risposte



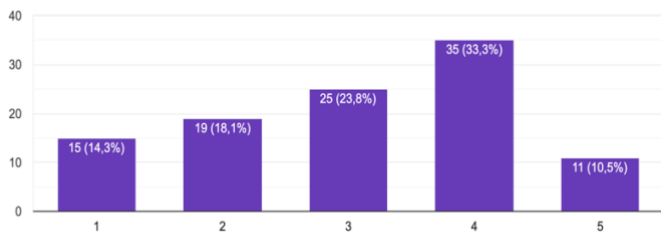
59 risposte



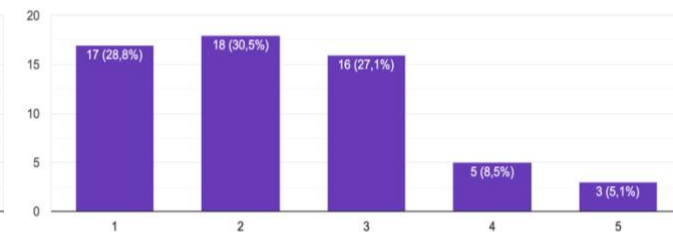
Q20: Dopo aver visto tali contenuti, sono disposto a interagire con i contenuti pubblicati (likes, share, commenti).

Dopo aver visto quei contenuti, sono disposto a interagire con i contenuti pubblicati dall'Aeronautica Militare (con likes, commenti, shares).

105 risposte



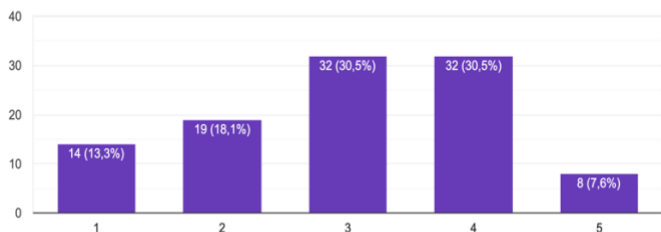
59 risposte



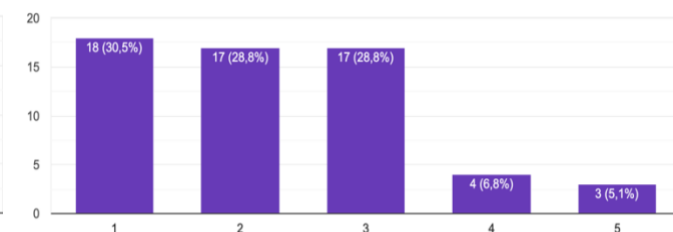
Q21: Dopo aver visto tali contenuti, è possibile interagisca con i contenuti pubblicati.

Dopo aver visto quei contenuti, è possibile che interagisca con i contenuti pubblicati dall'Aeronautica Militare (con likes, commenti, shares).

105 risposte



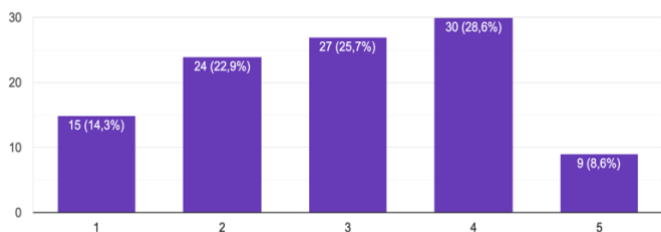
59 risposte



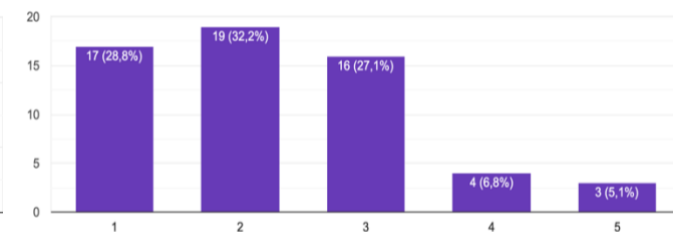
Q22: Dopo aver visto tali contenuti, è probabile interagisca con i contenuti pubblicati.

Dopo aver visto quei contenuti, è probabile che interagisca con i contenuti pubblicati dall'Aeronautica Militare (con likes, commenti, shares).

105 risposte



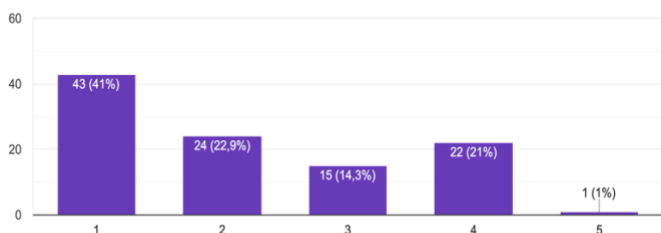
59 risposte



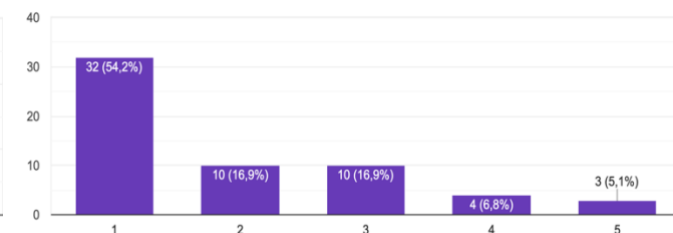
Q23: Dopo aver visto tali contenuti, sono disposto a comprare abbigliamento e oggettistica AM.

Dopo aver visto quei contenuti, sono disposto a comprare abbigliamento e oggettistica dell'Aeronautica Militare.

105 risposte



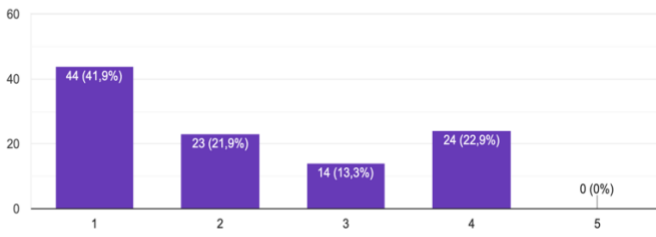
59 risposte



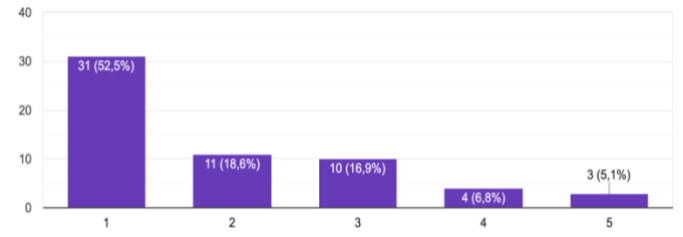
Q24: Dopo aver visto tali contenuti, è possibile che compri abbigliamento e oggettistica AM.

Dopo aver visto quei contenuti, è possibile che compri abbigliamento e oggettistica dell'Aeronautica Militare.

105 risposte



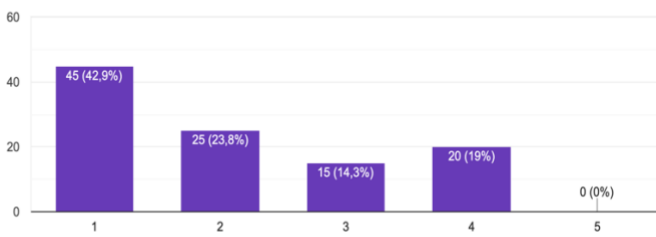
59 risposte



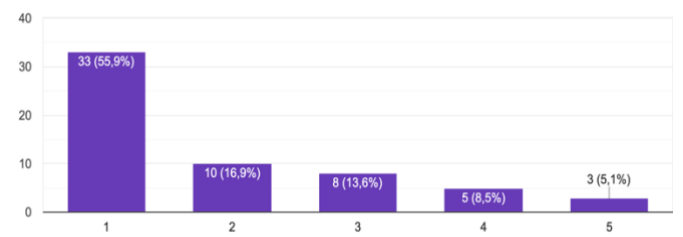
Q25: Dopo aver visto tali contenuti, è probabile che compri abbigliamento e oggettistica AM.

Dopo aver visto quei contenuti, è probabile che compri abbigliamento e oggettistica dell'Aeronautica Militare.

105 risposte



59 risposte



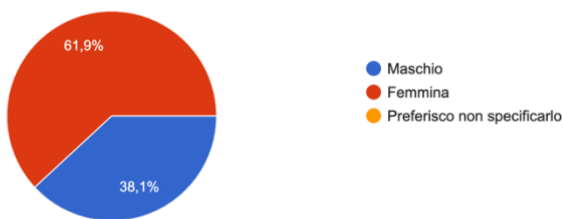
End of Block: ENGAGEMENT

Start of Block: PROFILO

Q26: Sesso

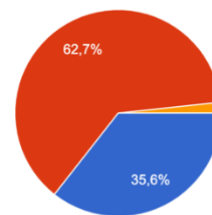
Sesso

105 risposte



Sesso

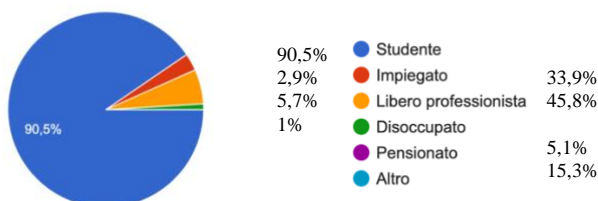
59 risposte



Q27: Professione

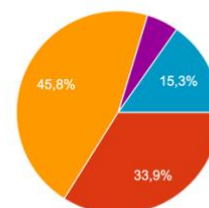
Professione

105 risposte



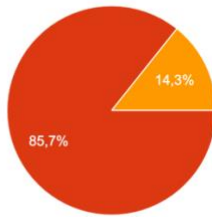
Professione

59 risposte



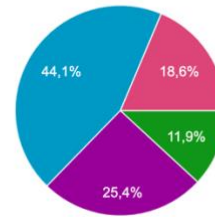
Q28: Età

Età
105 risposte



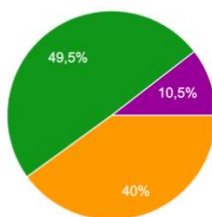
- Meno di 18 anni
- 18-24 anni
- 25-30 anni
- 31-40 anni
- 41-50 anni
- 51-60 anni
- più di 60 anni

Età
59 risposte



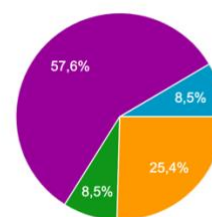
Q29: Titolo di studio

Titolo di studio
105 risposte



- Nessuno
- Licenza media inferiore
| Licea media superiore | 40% |
| Laurea triennale | 49.5% |
| Laurea magistrale o a ciclo unico | 10.5% |
| Dottorato | 0% |

Titolo di studio
59 risposte



Bibliografia:

- Arrese, A., e Pérez-Latre, F.J., *The Rise of Brand Journalism*, De Gruyter, (2017)
- Chaffey, D. e Smith, P.R., *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, Routledge, 5^a ed., (2017)
- Comin, G. e Mazzarella, S., *Comunicazione Integrata e Reputation Management*, Cap 4-7, Luiss University Press (2019)
- Defleur, M.L. e Ball-Rokeach, S.J., *Teorie della comunicazione di massa*, Bologna, il Mulino (1995)
- Fabris, G.P., *Societing*, Milano, Egea (2009)
- Ferraresi, M. e Schmitt, B.H., *Marketing Esperienziale. Come Sviluppare l'Esperienza di Consumo*, Milano, FrancoAngeli (2006)
- Foglio, A., *Il Marketing Pubblico. Il Marketing dello Stato, degli Enti Locali, degli Enti Pubblici Nazionali e Territoriali*, FrancoAngeli (2003)
- Foglio, A., *Marketing Relazionale e Consumatori Alleati. Come Realizzare un'Alleanza Vincente e Duratura con il Consumatore-Cliente*, FrancoAngeli, Cap 1 (2008)
- Giacomazzi, F. e Camisani Calzolari, M., *Impresa 4.0. Marketing e comunicazione digitale a 4 direzioni*, Milano, Pearson Paravia Bruno Mondadori (2008)
- Giorgino, F., *Giornalismi e società. Informazione, politica, economia e cultura*, Milano, Mondadori (2017)
- Giorgino, F. e Mazzù, M.F., *BrandTelling*, Egea (2018)
- Grunig, J.E. e Hunt, T., *Managing Public Relations*, New York, Holt Rinehart Winston (1984)
- Held, D. e McGrew, J., *Globalismo e antiglobalismo*, Bologna, il Mulino (2001)
- Jackson, P., "Corporate Communication for Managers", Pitman, Londra, (1987)
- Kahneman, D., *Thinking Fast and Slow*, Milano, Mondadori (2012)
- Kotler, P. e Keller, K.L., *Il marketing del nuovo millennio*, Milano, Pearson (2010)
- Kotler, V., Roberto, N. e Lee, N., *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, Sage Pubns, p. 5 (2002)
- Lambin, V., *Marketing Strategico*, McGraw-Hill Education, p. 47 (2019)
- Lasswell, H.D., *Propaganda Technique in the World War*, The MIT Press, (1971)
- Lieb, R., *Content Marketing: Think Like a Publisher. How to Use Content to Market Online and in Social Media*, Indianapolis, Que Publishing (2012)
- Schmitt, B.H. e Simonson, A., *Marketing Aesthetics. The Strategic Management of Brands Identity, and Image*, New York, The Free Press (1997)
- Scott, W.G., *Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile. Micro & Macro Marketing*, Il Mulino, p. 178, (2003)

- Solomon, C. e Tuten, T.L., *Social Media Marketing: Post-consumo innovazione collaborative e valore condiviso*, Milano, Pearson (2014)
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. e Jackson, D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio (1971)

Sitografia:

- Battistelli, F., *L'Opinione Pubblica Italiana e la Difesa*, *Quaderni di Sociologia* (online), (2003) <https://journals.openedition.org/qds/1180>
- Ducci, G., *La Comunicazione Pubblica Digitale per la Trasparenza, l'Accountability e il Dialogo con i Cittadini: verso una Pa Open e Condivisa*, Rivisteweb, Il Mulino (2013)
- Faccioli, F., *Comunicazione pubblica e media Digitali: Prospettiva del Public Engagement*, Fascicolo 1, Rivisteweb, Il Mulino (2016)
- Gen. Camporini, V., *Riflessioni di un'Etica Militare*, https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IIPeriodico_AnniPrecedenti/Documents/Riflessioni_per_unetica_militare.pdf
- Granchi, M., *Storia della Comunicazione Pubblica in Italia: Mutamenti Istituzionali e Modelli Territoriali di Sviluppo*, (2006), www.storiaefuturo.com
- Henry, B., *Beyond the Age of Access? A Discussion of «Dentro la rivoluzione digitale»*, by Francesco and Enzo Rullani
- Orlando, S., *Brand Pubblico e Valorizzazione dell'Immagine Istituzionale*, (2019), <https://stefanorolando.it/?p=2191>
- Rose, R., <https://contentmarketinginstitute.com/2020/04/brands-future-virtual-events/>
- <https://journals.openedition.org/qds/1234>
- <https://journals.openedition.org/qds/1430#tocto1n5>
- https://www.repubblica.it/online/lf_dietro_il_listino/030310fabris/fabris/fabris.html
- <https://deianaluca.it/marketing/>
- <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/marketing-mix/>
- <https://www.web-progress.it/content-marketing/>
- <http://www.iab.it>
- <https://contentmarketinginstitute.com>
- <https://contentmarketinginstitute.com/2013/05/transform-events-into-powerful-content-marketing/>

- https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/12/2020_B2C_Research_Final.pdf
- <https://www.educationmarketing.it/blog/2017/10/marketing-relazionale-ed-educazione-lo-studente-partner-nel-processo-educativo/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Etica_militare#I_valori_etico-militari_e_la_Patria
- <http://www.esercito.difesa.it/organizzazione/capo-di-sme/Ecco-chi-e-un-soldato/Documents/iosonounsoldato.pdf>
- <https://www.difesaservizi.it/brand>
- https://www.difesa.it/Content/programma_comunicazione/Documents/PDC_2019.pdf
- <https://www.seairlandshots.com/index.php/2018/02/05/lufficio-pubblica-informazione-dellaeronautica-militare-italiana/>
- <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-titolo=Informare%20e%20comunicare&idSezione=991&idSezioneRif=931.html>
- https://www.researchgate.net/publication/286903756_The_Impact_of_Public_Branding_An_Experimental_Study_on_the_Effects_of_Branding_Policy_on_Citizen_Trust
- http://www.aeronautica.difesa.it/comunicazione/editoria/rivaeronautica/archivio/RA_2019_05/Pagine/DIFESACOLLETTIVA.aspx
- <https://www.treccani.it>
- <https://www.grnet.it/news/difesa-news/40-difesa-ispo-per-il-79-degli-italiani-le-forze-armate-tengono-alta-limmagine-dellitalia/>

Immagini e video:

- <https://www.youtube.com/watch?v=dBnpr3pkFlk>
- <https://www.youtube.com/watch?v=VXO7YsgDZcM>
- <https://www.youtube.com/watch?v=LAtsJgq5Bsk>
- <https://www.youtube.com/watch?v=TVsfwKW3CoQ>

Riassunto:

È sempre difficile analizzare un argomento quando riguarda la sfera pubblica, e lo è ancora di più se si decide di approfondire un'istituzione così imponente come quella dell'Aeronautica Militare. Con la propria storia e la propria imponentza, l'Aeronautica Militare è ritenuta una delle Forze Armate più riconosciute non solo in Italia, ma in tutto in mondo. Ma anche l'AM si è resa presto conto che non poteva più solamente contare sulla propria eredità storica, culturale e d'immagine, ma che dovesse iniziare a creare contenuti che potessero puntare non solo all'ampliare il target di riferimento, ma che potessero giungere in un modo più profondo, più significativo, più incisivo. Ed è così che ha cominciato a lavorare su contenuti che non riguardano solamente il proprio lavoro di difesa, ma che vanno oltre, rimanendo sempre coerenti ai propri ideali e valori; ha di fatto portato avanti un piano d'azione riguardante il coordinamento di tutti gli strumenti di comunicazione a disposizione, sviluppando un programma capace di essere al passo con i tempi e di coinvolgere i destinatari dei singoli messaggi (in particolare i cittadini) in modo tale da renderli partecipi, attivi, e di comprenderli all'interno dell'organizzazione stessa. Ma oggi giorno la comunicazione è sempre più legata al concetto di Marketing, inteso come lo studio delle strategie, dei dati del mercato, dei target, in modo tale da permettere la differenziazione e la creazione di un valore unico, plasmando la cosiddetta *Brand Identity*.

Il presente lavoro analizzerà come la strategia di Content Marketing sia stata rivoluzionaria, non solo per le imprese private, ma anche per quelle che fanno parte della sfera pubblica. La strategia di creazione di contenuti editoriali e multimediali validi, pertinenti, per attrarre nuovi soggetti e rendere fedeli i seguaci già acquisiti, può essere ritenuta efficace in entrambi gli ambiti. Le organizzazioni sono riuscite, come vedremo, a rispondere alle numerose difficoltà nate da un mercato estremamente competitivo, dal rapido sviluppo delle tecnologie, dall'erosione dei confini e dall'interconnessione fra diversi sistemi, e infine dal mutamento stesso del consumo, che punta sempre più al soddisfacimento dei desideri (non bisogni) dell'uomo: uomo interattivo, partecipe, esperienziale. Organizzazioni che, come abbiamo detto, sono anche di tipo istituzionale, in quanto non potevano uscire indenni dall'evoluzione circostante. La presa di coscienza della necessità di cambiare il modo di comunicare e di approcciare al cosiddetto "marketing pubblico" ha spinto le istituzioni ad assumere una nuova immagine e ad essere spesso riconosciuta come un vero e proprio Brand pubblico. Così si sviluppano nuovi obiettivi, si effettuano nuove scelte, si mettono in atto nuove strategie.

Il primo capitolo affronta l'evoluzione della comunicazione, punto focale su cui bisogna concentrarsi per capire l'evoluzione del marketing stesso, e in particolare come essa sia fondamentale in qualsiasi piano che un'impresa (o qualsiasi organizzazione) voglia mettere in atto, stringendo un rapporto causale indispensabile e in qualche modo naturale tra la comunicazione appunto, e il marketing.

Dal latino *communicare*, comunicare significa “mettere in comune”, rendere partecipe l’altro, far conoscere, per lo più cose non materiali, come idee, pensieri, notizie, e così via. Il contenuto deve essere creato dall’emittente, inviato, decodificato dal ricevente, e infine generare effetti, che siano cognitivi, emozionali o comportamentali. Inoltre, c’è da sottolineare che per comunicazione non si intende solamente quella che si effettua da “dentro a fuori” l’impresa, ma anche tutte le altre forme, ovvero da “dentro a dentro”, da “fuori a fuori” e da “fuori a dentro”. Solo dopo aver analizzato la comunicazione si può comprendere il legame che essa ha con il marketing. Al famoso modello delle 7P, rielaborazione di Booms, si unisce quello delle 4C di Robert F. Lauterborn, riproposto da Kotler. Le “C” rappresentano la sfera del consumatore: quello che più ci interessa però è il legame tra la “C” della *customer communication* e la “P” della *promotion*, che interseca i due modelli e dà una spiegazione al suddetto rapporto causale: “Se il prodotto fosse una persona, il Marketing modellerebbe quello che “è”, mentre la Comunicazione gli darebbe voce”.

L’evoluzione dell’ambiente circostante ha obbligato dunque sia la comunicazione che il marketing a cambiare, e per entrambi l’obiettivo principale è la conquista della fiducia dell’individuo. Individuo riconosciuto non più solamente come consumatore di un prodotto o servizio, ma come consumatore, posto su un piedistallo e innalzato a ago della bilancia delle decisioni (e dei risultati) dell’organizzazione stessa; egli diventa un “prosumer”, termine coniato da Alvin Toffler (1980), cioè un individuo che contemporaneamente produce (*producer*) e consuma (*consumer*). Siamo nell’epoca del marketing 4.0, e bisogna tenere il passo. In un’epoca di disattenzione da parte del consumatore, iperconnesso, bombardato in qualsiasi luogo e momento da messaggi, immagini, pubblicità, si sente il bisogno di trovare una nuova strada, non solo per attirare la sua attenzione, ma per spingerlo all’azione, alla soddisfazione e infine alla fidelizzazione. Non serve a nulla puntare solo alla massimizzazione del profitto e all’idea di un consumatore come bersaglio di una comunicazione unidirezionale (marketing 1.0); ma non basta neanche più considerare il consumatore semplicemente come un soggetto attivo e partecipativo (marketing 3.0). Si riconosce la fondamentale importanza di creare la cosiddetta *brand advocacy*, la quinta “A” del modello di Kotler: *aware, appeal, ask e act*.

Il consumatore deve essere catturato in qualsiasi momento, in qualsiasi *touchpoint*, in qualsiasi luogo, offline o online che sia: non più solamente quando il soggetto entra in contatto con il prodotto, ma addirittura da prima della ricerca attiva del prodotto stesso, nello *Zero moment of truth*. Non più solamente dunque nella fase decisionale del consumatore, ovvero nella fase *top-of-the-funnel*, dove i consumatori, stimolati da un bisogno o da azioni di marketing, iniziano la ricerca e sviluppano consapevolezza e familiarità con il prodotto, servizio o brand che sia, ma anche nelle fasi successive: sia nella fase di *mid-funnel*, cioè la fase in cui il consumatore effettua valutazioni attive, aggiungendo brand nel set iniziale ed eliminandone altri, sia nella *late-stage*, ovvero la fase d’acquisto, sia nella fase post acquisto, in cui i consumatori decidono come affrontare il successivo “viaggio decisionale” o *Customer Decision Journey*, entrando (si spera) nel cosiddetto *loyalty loop*.

Per fare tutto ciò, l'organizzazione sente la necessità di superare le vecchie strategie che interrompono l'esperienza del soggetto, che lo infastidiscono e che rendono il messaggio facilmente ignorabile, e puntare su altri aspetti. Valori come l'identità del brand, la sua reputazione, la sua posizione nella mente dei consumatori, diventano fenomeni dai quali è difficile prescindere. Dunque, nasce la necessità di creare contenuti che riescano a colpire le "personas", che riescano a far nascere in loro consapevolezza e benevolenza, nonché portare ovviamente valore all'impresa stessa, sia economico che non. Da qui la nascita di nuovi modelli di marketing, che hanno tutte in comune la necessità di risolvere il processo di *commodization* causato dalla pressione competitiva di oggi, che ha travolto prima il mercato dei prodotti, poi dei prezzi, e infine dei servizi. Chi in un modo, chi in un altro, puntano tutti all'immateriale: il marketing relazionale ha l'obiettivo di mantenere vive e solide le relazioni con i consumatori, fidelizzandoli e "integrandoli in un'alleanza", e non con l'obiettivo dell'infinita acquisizione di nuovi clienti come intendeva il marketing tradizionale, mentre il marketing esperienziale punta ad offrire qualcosa che non solo abbia un prezzo *premium*, non solo che sia differenziato e che sia rilevante per i bisogni dei consumatori, ma che faccia vivere una vera e propria esperienza al consumatore, che sia d'intrattenimento, educativa, di evasione o estetica. Altri nuovi tipi di strategie efficaci sono il *customer knowledge marketing*, il marketing estetico (secondo cui i sensi degli uomini sono proiettati alla percezione di ciò che è bello), il marketing etico, e così via. Ciò che importa è dunque il contenuto del messaggio da inviare ai destinatari prescelti.

Da qui, la nascita del Content Marketing, definito come "un marketing strategico incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti validi, pertinenti e coerenti per attrarre e trattenere il pubblico chiaramente definito, e per guidare una proficua azione dei clienti". Da un punto di vista storico è come se fosse sempre esistito... ma gli studiosi fanno risalire le sue origini al 1895, quando la compagnia fondata da John Deere lanciò il magazine "The Furrow", un giornale che dava e dà ancora oggi consigli agli agricoltori per migliorare il loro business. Tale strategia si differenzia da quelle che l'hanno preceduta; non si tratta più di bombardare l'utente con pubblicità online racchiuse in box in alto, o lateralmente rispetto al contenuto della pagina ospite, che interrompe l'esperienza del consumatore (come fa il *display advertising*). Non si tratta nemmeno di *native advertising*, in quanto quest'ultimo crea sì *branded content*, ma li distribuisce su strumenti a pagamento. Si differenzia anche dal *Brand Journalism*, che va ad incrociare lo *storytelling* giornalistico e il *branded content*, con il quale si affida la narrazione giornalistica all'azienda stessa, perseguendo obiettivi di comunicazione o di marketing; in questo caso predilige l'aspetto informativo della comunicazione, sfruttando gli *owned media*. Si tratta invece, con la strategia di Content Marketing, di attirare i consumatori senza dover a tutti i costi pagare gli strumenti di comunicazione: sono i consumatori che vengono da noi, che parlano di noi, che interagiscono con i nostri contenuti e che, infine, si fidano e si fidelizzano.

Il Content Marketing necessita di una pianificazione precisa, minuziosa, che sia in grado di organizzare e coordinare la moltitudine di aspetti organizzativi. L'organizzazione deve essere prima di tutto

consapevole della propria *mission* e dei propri valori; deve avere bene in mente il proprio ruolo, il proprio business, le proprie competenze che la distinguono, la propria responsabilità sociale e la propria immagine. Gli obiettivi incominciano a riguardare la creazione di una consapevolezza della marca (e dell'organizzazione) da parte dei consumatori, la loro educazione, la costruzione di credibilità per attrarne di nuovi e la costruzione di lealtà con i clienti esistenti; il Content Marketing Institute (CMI) effettua ogni anno gli obiettivi raggiunti dai marketer negli ultimi dodici mesi, che siano del settore B2C o del settore B2B. Nell'analisi del 2020, l'obiettivo principale è risultato la creazione della *brand awareness*, ovvero il grado di conoscenza del brand da parte del target di riferimento, con o senza uno stimolo esterno (rispettivamente *brand recognition* e *brand recall*). La *brand awareness*, insieme alla *brand association* (l'associazione di simboli, significati, ecc., alla marca), alla percezione di qualità percepita dall'esterno, e alla *brand loyalty* (ovvero la fedeltà alla marca), aumentano il valore dell'azienda, la cosiddetta *brand equity*, definita come “l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa”. Subito dopo l'obiettivo di *brand awareness*, la ricerca evidenzia l'importanza della *audience education*, della credibilità e fiducia da creare, dalla lealtà da far nascere nei consumatori già approcciati. Il supportare il lancio di un nuovo prodotto è solo al sesto posto nella classifica di obiettivi raggiunti, sottolineando l'importanza dei restanti obiettivi.

Intorno a tali obiettivi e alla *mission* si andrà a costruire il piano d'azione. In primo luogo, la segmentazione del mercato (geografica, demografica, socio-psico-grafica, comportamentale tradizionale, comportamentale digitale, o in base all'*appeal*), e subito dopo il processo di *targeting*, coordinando quattro aspetti fondamentali:

- l'identità del brand, ovvero come l'impresa vuole essere percepita dall'esterno;
- il posizionamento dell'impresa nella mente dei consumatori, in base ai propri punti di forza e di debolezza, alla *reason to believe*, ai benefici differenziati che offre e alla *brand personality*;
- il prodotto aumentato che sta offrendo;
- lo *storytelling*.

Cruciale a questo punto è la distribuzione di tali contenuti da parte dell'organizzazione, organizzazione che oggi si trova a dover organizzare una quantità innumerevole di strumenti: canali online, offline, a pagamento, di proprietà, guadagnati, “concessi” e “affittati” devono essere coordinati in un'ottica *omni-channel*, per permettere l'intercettazione del maggior numero di individui. Ogni strumento ha la propria funzione, il proprio target, il proprio ruolo all'interno di una strategia ben integrata di comunicazione: i social media in tutte le sue forme (post, video, foto, eventi online, ecc.), il sito web aziendale e l'eNewsletter, le content PR, e le riviste, la televisione e la radio. A parte la differenziazione basilare tra strumenti online e offline, diventa fondamentale riconoscere un'altra tipologia di divisione:

- i *paid media*, ovvero a pagamento, che raggiungono una platea di *strangers*, più ampia, meno personalizzata, garantendo la presenza della pubblicità in un contesto che crei un primo contatto con i consumatori;
- gli *owned media*, cioè quei canali che l'impresa controlla direttamente e completamente, che hanno l'obiettivo di creare un rapporto con i consumatori e al tempo stesso di informarli;
- gli *earned media*, legati alla capacità dell'impresa di far parlare di sé: non si tratta più di *strangers* o di *customers*, ma di *fans*;
- i *granted media*, i canali "concessi", ovvero aperti e controllati da varie terze parti;
- i *leased media*, i media "affittati, cioè piattaforme chiuse controllate da una singola terza parte.

È possibile adattare questa visione alla sfera pubblica? La risposta è sì. La comunicazione istituzionale ha per oggetto gli affari di interesse generale e, come quella privata, si è evoluta in modo da poter soddisfare le richieste dei cittadini e di tutti gli stakeholder. È con la legge del 7 giugno 2000 n° 150 che si assiste ad una vera e propria svolta: essa andrà a disciplinare le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni. Anche qui, si separano le due categorie: da un lato abbiamo l'informare il cittadino, ovvero fornire unilateralmente informazioni a un soggetto ritenuto passivo, dall'altro il comunicare, ovvero condividere con gli altri pensieri, opinioni, esperienze, sensazioni e sentimenti, in modo tale che si possa trasmettere un significato, una visione propria del mondo. La legge 150/2000 si propone dunque di identificare i ruoli dei singoli uffici di comunicazione, definire le loro aree di intervento, riconoscere nuove figure professionali, identificare gli obiettivi delle attività di informazione e di comunicazione, e così via.

Ed è proprio la ridefinizione degli obiettivi ciò che più sottolinea lo spostamento dell'asse verso un nuovo approccio comunicativo: la costruzione di un'identità, la formazione di una cultura organizzativa, la creazione di un dialogo tra amministrazione e cittadini, la spinta ad incentivare i cittadini stessi a fidarsi, costruendo credibilità intorno all'istituzione. Si può addirittura arrivare a parlare di marketing pubblico, definito come la gestione ottimale dell'incontro tra ente pubblico e destinatario del messaggio, grazie all'analisi del mercato pubblico e delle sue componenti, alla scelta delle strategie con cui raggiungerlo e influenzarlo, tenendo ben presente però regole in qualche modo più restrittive rispetto all'ambito privato: il rispetto dei principi istituzionali e delle leggi è fondamentale, come la creazione di contenuti basati su fatti concreti, su dati, progettualità. Il cittadino-utente il soggetto principale attorno al quale il marketing dovrà ruotare.

Il terzo capitolo si concentra sull'Aeronautica Militare (e le altre Forze Armate), per capire anche in questo caso il processo evolutivo dell'approccio comunicativo dell'istituzione. Un'istituzione che ha nello Stormo la sua forza, che è sempre stata riconosciuta per la propria missione di garante dello spazio aereo e di difensore degli interessi nazionali, anche all'estero, operando 24 ore su 24 per la sicurezza del Paese. A

differenza del Pubblico Impiego, l'Aeronautica Militare e le altre Forze Armate riescono ad elevarsi al di sopra delle istituzioni stesse, non da un punto di vista di etica amministrativa, ma per aspetti che riguardano la forte tradizione e la fede, la vocazione e la missione.

Sicuramente la trasformazione del mondo ha toccato, in maniera un po' lenta ma inesorabile, anche la comunicazione delle Forze Armate: dall'utilizzo propagandistico durante la Seconda Guerra Mondiale ad oggi le cose sono sicuramente cambiate. Per quasi cinquant'anni l'Italia si è ritrovata con Forze Armate ritenute "invisibili", in quanto lontane dall'interesse del cittadino medio, che provava nei loro confronti indifferenza e a volte una vera e propria ostilità. Come precedentemente detto, la spinta verso un vero e proprio mutamento si ebbe con la legge del 7 giugno 2000 n° 150; essendo un'istituzione, anche l'Aeronautica Militare ha dovuto adattarsi: si è resa conto infatti, soprattutto nell'ultimo decennio, della necessità di implementare i processi di comunicazione con gli individui, con l'obiettivo di migliorare l'idea e l'immagine che i cittadini hanno dell'istituzione stessa, del suo ruolo, dei suoi valori, delle sue missioni, e di farli partecipare attivamente alla loro vita militare. Tale presa di coscienza ha portato la creazione del Programma di Comunicazione del Ministero della Difesa, che contiene tutte le iniziative di comunicazione da realizzare in quel determinato anno, comprendendo la scelta del target, gli obiettivi da raggiungere, le azioni specifiche verso l'esterno (iniziative editoriali, presenza della stampa nel corso di determinate operazioni, e così via) e i criteri che devono essere rispettati. È interessante notare l'evoluzione all'interno del programma dal 2012 ad oggi dei temi trattati e degli obiettivi comunicativi, sempre più rivolti ad una prospettiva sociale e reputazionale, e dei destinatari dei messaggi creati, non più visti come una collettività generica da tenere informata, ma come un'audience precisa e partecipativa.

Tale processo comunicativo può essere inserito all'interno di una strategia di marketing? In fondo, anche il marketing pubblico è la vendita di un qualcosa, che sia un prodotto, un'esperienza, o anche un'immagine, e consiste in pratiche per perfezionare la relazione tra l'organizzazione e gli individui, analizzando il mercato pubblico, i propri punti di forza e di debolezza. Molti obiettivi sono uguali al marketing d'impresa, anche se tutto sembra più delicato e più critico, sempre sotto i riflettori e nella maggior parte dei casi criticato, dal cittadino, da altre organizzazioni o chiunque esso sia. Abbiamo inoltre visto come il brand non è altro che un costrutto simbolico, che consiste in un nome, un termine, un segno, un simbolo, o un design, o una combinazione di questi, creato deliberatamente per identificare un fenomeno e differenziarlo da fenomeni simili aggiungendo un particolare significato ad esso. Lo stesso vale per il *Public brand*.

L'Aeronautica Militare può essere considerata un brand? Sì. Si può dire che abbia messo in atto una strategia di creazione e distribuzione di contenuti validi, pertinenti e coerenti per attrarre e trattenere il pubblico chiaramente definito (strategia che conosciamo come Content Marketing)? A mio parere, sì. Ovviamente, essendo un'istituzione pubblica, l'AM si trova a dover affrontare alcuni ostacoli, che per la maggior parte dei casi sono simili a quelli di qualsiasi altro marchio d'impresa, ma che in altri sono differenti e amplificati: i contenuti rischiano di essere meno facilmente controllabili e più facilmente contestabili da parte dei cittadini, rischiando così di creare effetti distanti da quelli desiderati. Per superare

lo scetticismo e la diffidenza dell'opinione pubblica, si è indagato su come l'Aeronautica Militare sia passata dall'aver un'immagine legata alla forza, al combattimento, e soprattutto alla guerra, alla creazione di un'immagine legata al concetto di *peacekeeping*, a valori morali, etici, a collaborazioni umanitarie e sociali; si è messa in moto una strategia che ha come obiettivi comunicativi quelli di divulgare la “cultura della Difesa”, l'identità protettiva della Forza Armata, non più solamente nei confronti di una collettività generica e confusionaria, ma rivolgendosi invece ad un'audience precisa e studiata. Si sente la necessità di creare consapevolezza dell'organizzazione nei cittadini, di educarli, di costruire quella famosa fiducia con coloro che iniziano ad affacciarsi nel nostro mondo, e di costruire quella desiderata lealtà con coloro che già ne fanno parte. I cittadini non sono più visti come un bersaglio che deve semplicemente essere informato, ma come individui attivi, partecipativi, che devono essere attirati e, se già consapevoli, fidelizzati.

L'AM ha a disposizione un quantitativo enorme di strumenti, che devono essere coordinati in maniera minuziosa, senza lasciare nulla al caso. Che siano strumenti offline o online, non importa: le attività di relazioni esterne, il calendario AM, i convegni, i programmi televisivi e radiofonici con collaborazioni esterne, le riviste, il sito web, Youtube, e tutte le piattaforme social a disposizione devono essere perfettamente integrati tra loro. Per permettere uno studio più approfondito della materia, sempre nel terzo capitolo è stata effettuata un'analisi degli strumenti di comunicazione utilizzati dall'Aeronautica Militare, e in particolare delle pagine ufficiali social dell'AM, dei suoi contenuti multimediali, delle interazioni con essi e di tutto ciò che permette di avere una visione ampia e completa. Ogni piattaforma ha un preciso ruolo:

- La WebTv viene utilizzata prevalentemente per descrivere la vita in AM, i mezzi, le operazioni in Italia e all'estero. Nei video spesso vi partecipano in prima persona piloti e componenti dell'Aeronautica;
- Facebook è utilizzato soprattutto per raccontare la quotidianità in AM: operazioni, esercitazioni, caratteristiche tecniche dei velivoli, ma anche curiosità, storia e tradizione;
- Twitter viene utilizzato prevalentemente per relazionarsi con le Istituzioni, le testate giornalistiche e gli organi di stampa;
- Instagram è la principale piattaforma di comunicazione bidirezionale adatta ad un pubblico più giovane.

Le cifre d'altronde parlano chiaro: l'aumento del numero di *follower* dal 2013 per quanto riguarda Facebook e Twitter, e dal 2016 per quanto riguarda Instagram e Youtube, è impressionante. Si nota però che Facebook rimane la piattaforma preferita dai cittadini per interagire, informarsi e comunicare; è stata la prima piattaforma su cui è sbarcata l'Aeronautica Militare, e per quello, e per il lavoro già abbondantemente svolto su tale canale, risulta esserci già forte consapevolezza dell'istituzione tra gli utenti: conoscono già il brand, già sono in qualche modo “educati” a quella mentalità, e già credono nell'organizzazione. La difficoltà in questo caso è mantenere attivi e partecipativi gli utenti, creando un rapporto di lealtà reciproco. Differente

è il discorso da effettuare per Instagram: in questo caso questa piattaforma deve ancora costruire la famosa *brand awareness*, lavorando su un target molto giovane e sfuggente. A Telegram rimane invece il ruolo puramente informativo.

Per quanto riguarda i contenuti, sappiamo che negli ultimi anni, l'Aeronautica Militare ha deciso di diffondere due macro categorie di post sui vari social: alcuni di stampo "classico", che riguardano contenuti di informazione operativa (in Antartide, in Islanda, e così via), di missioni di soccorso, di monitoraggio dell'ambiente, o i bandi di concorso. Dall'altro lato c'è il tentativo di interagire maggiormente con la community, ad esempio sponsorizzando eventi, pubblicando dirette streaming (come per il Milano Linate Air Show), creando giochi ("di cosa stiamo parlando?) e *contest*, come ad esempio il lancio dell'*hashtag* #LeVostreFoto, per spingere gli utenti a partecipare attivamente al passaggio delle Frecce Tricolori.

Importante è stato osservare il punto di vista dell'opinione pubblica, effettuando un sondaggio qualitativo effettuato a due campioni di cittadini: il primo gruppo era formato da studenti LUISS, di età compresa tra i 18 e i 30 anni, dove circa la metà ha una laurea triennale, il 40% la licenza media superiore e il 10,5% la laurea magistrale o a ciclo unico. L'altro campione è formato da cittadini adulti, over 30 anni, scelto soprattutto per vedere il cambio di approccio ai contenuti social proposti, rispetto alla naturalezza con cui i giovani si relazionano con essi. Sono state proposte quattro blocchi di domande, relativamente alle quattro dimensioni che accrescono la *brand equity* secondo Aaker, ovvero *brand awareness*, *brand association*, *brand perception* e *brand loyalty*. Dal blocco I si nota come l'Aeronautica Militare non è la Forza Armata *top of mind*, dunque non viene associata immediatamente all'idea di Forza Armata, il che da un lato può essere visto come un dato positivo in quando viene associata meno alla guerra, alle armi, alla violenza. Dipende da qual è lo scopo delle nuove campagne di comunicazione dell'AM... Inoltre, bisogna porre in evidenza come il passaparola e le condivisioni abbiano un impatto efficace e incisivo nella diffusione dell'immagine dell'Aeronautica Militare e dei suoi contenuti, pur rimanendo la televisione uno degli strumenti di comunicazione più importanti, soprattutto per i soggetti del secondo campione. Nel blocco II si analizzano le associazioni mentali che i cittadini effettuano in relazione all'organizzazione, e si evince che esse sono prevalentemente legate ai valori, mentre si allontanano dall'idea di guerra, proprio come ci si aspettava.

I blocchi più specifici della ricerca sono però il blocco III e il blocco IV, dove vengono mostrati ai rispondenti video e immagini pubblicati sui canali ufficiali del Ministero della Difesa e dall'Aeronautica Militare. Dall'analisi delle percentuali, si deduce come la maggior parte dei cittadini considerati prova forti emozioni guardando i contenuti proposti, e di riconoscere valori di fiducia e di speranza insiti in essi, anche se il secondo campione in particolare li percepisce maggiormente come strategia di marketing. Ciò non toglie però che è molto elevata la predisposizione all'azione da parte dei soggetti coinvolti nel sondaggio; nello specifico, è risultato che gli studenti sono più propositivi dei rispondenti del secondo campione, sia per quanto riguarda l'interessarsi ai messaggi dell'Aeronautica Militare, sia per quanto riguarda l'interazione con i contenuti pubblicati. Questo potrebbe dipendere da due fattori: una maggiore empatia ai

video e alle immagini osservate (dunque su questo target il messaggio è più incisivo) e all'approccio più naturale e facile che gli studenti hanno col mondo dei social; sanno che la possibilità e la probabilità che possano interagire con *likes*, commenti o *shares* oggi è sicuramente elevata. Probabilmente con i soggetti di età più avanzata, la televisione rimane lo strumento comunicativo più efficace...

Pur non essendo rappresentativo, i risultati di tale sondaggio si sono dimostrati in linea con quanto è emerso dall'analisi specifica dei social media effettuata nei paragrafi precedenti. La scelta della divulgazione di una nuova immagine dell'Aeronautica Militare è stata una strategia che può essere definita vincente, in quanto ha avvicinato i cittadini all'istituzione, ha trasmesso loro i propri valori, li ha fatti vivere emozioni legate ad attività operative, li ha resi partecipi ed entusiasti. L'AM ha investito sulla creazione di un'immagine che spinge, per l'appunto, all'evidenziazione dei propri valori, delle proprie missioni di *peacekeeping*, delle loro collaborazioni umanitarie, sanitarie, delle acrobazie delle Frecce Tricolori. Si allontana dunque l'immagine tradizionale delle Forze Armate in quanto tali... per acquisire più consenso e attenzione da parte dei cittadini, le parole come "guerra", "*combat*", "forza" sono agilmente messe da parte, estraniare. A cosa può portare l'eccessivo utilizzo di tale format?

Fondamentale è stato intervistare la Social Media Manager dell'Aeronautica Militare, il Magg. Debora Corbi, perché mi ha permesso di studiare l'argomento da una prospettiva interna. Il capire come le strategie e le tecniche elaborate e messe in pratica dall'organizzazione vengano recepite dal pubblico è uno dei punti più critici e delicati, in quanto in base a tale percezione esterna, l'organizzazione stessa deve mettere in atto meccanismi di *improvement* o di *change*, a seconda del successo o meno della strategia scelta. A primo impatto, la Social Media Manager si è espressa più favorevole ad associazione la strategia di comunicazione dell'AM a quella del *Brand Journalism*. "Lo scopo dell'Aeronautica Militare", dichiara, "non è vendere un prodotto o un servizio, ma al massimo un'immagine della propria storia, dei propri valori, delle proprie missioni, informando e comunicando ad un target ben preciso. Se però", continua, "per marketing si intende vendere ciò che siamo, e quindi ti fidelizzo per quella che è la nostra identità, la nostra storia, la nostra tradizione, allora ti dico di sì".

Quanto è sottile dunque la differenza oggi tra *Brand Journalism* e Content Marketing? Molto. È vero che le comunicazioni dell'AM non hanno l'obiettivo di vendere (aldilà del marketing legato ai contenuti editoriali, all'abbigliamento, all'oggettistica, e così via), ma non ha nemmeno come unico obiettivo quello di informare, sfruttando solamente gli *owned media*. In realtà, è forte l'interesse di catturare l'attenzione dell'utente, di costruire e mantenere la propria credibilità, di far parlare di sé, di costruire *leads* e generare conversioni, non solo informando, ma anche intrattenendo il pubblico di riferimento. Il nome del brand AM, il logo, i riferimenti all'organizzazione (*hashtag* ecc.), sono visibili, continui, mentre nel *Brand Journalism* si tende a nascondere il marchio stesso. Inoltre, i risultati del Content Marketing sono misurabili, concetto chiave fondamentale: diminuzione dei costi pubblicitari dopo aver adottato i *social network*, aumento del traffico sul sito web dell'organizzazione, maggiore permanenza sul sito, aumento dei

fan/follower sulle piattaforme social, ecc., e, perché no, anche di un aumento del fatturato legato alla vendita dei suddetti oggetti.

Non è un caso che l'Esercito, ad esempio, abbia un vero e proprio Ufficio Marketing che, come si può notare nel Programma di Comunicazione MD 2019, ha spesso obiettivi simili a quelli dell'Aeronautica Militare: ad esempio la comunicazione dei valori durante il Torneo 6 Nazioni di Rugby, o la promozione dell'immagine delle Forze Armate come istituzione incentrata sulla componente umana, etica, professionale e tecnologica grazie al progetto del Calendesercito 2020, o ancora l'attività promozionale a favore dei reclutamenti. Quello che sembra cambiare è semplicemente la denominazione dei diversi uffici di comunicazione, mentre gli obiettivi comunicativi e le modalità di partecipazione sono molto spesso simili.

Di contro, i cittadini sono spinti ad agire. Sono spinti a interagire con i contenuti, a condividerli. Sono spinti a esaltare l'immagine dell'Aeronautica Militare, a fidarsi dell'istituzione. Hanno fiducia, Dunque, la linea è sottile. Eccessivamente sottile. C'è da dire che il rinnovamento delle pratiche di branding non rende i propri esperti dei giornalisti. Su una cosa però sono sicura... sono d'accordo con Rex Hammock, CEO della società di servizi di marketing dei contenuti Hammock Inc., che ha sostenuto: "Se il contenuto è trasparente in termini di fonte e agenda, allora è reale. Che si tratti o meno di "giornalismo" non è molto importante".

Sicuramente le scelte strategiche di marketing e di comunicazione dell'Aeronautica Militare stanno dando i loro frutti. Tutto sta nel riuscire a gestire in maniera minuziosa ciò che oggi si ha a disposizione, e in maniera preventiva e lungimirante ciò che potrebbe arrivare.