



**Daniel Rowles**

# **DIGITAL BRANDING**

**LA GUIDA COMPLETA E DETTAGLIATA SU STRATEGIE,  
TATTICHE, STRUMENTI E MISURAZIONI**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO-NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA**

## Informazioni per il lettore

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



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

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



# IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO

## NUOVA SERIE

COLLANA FONDATA DA GIAMPAOLO FABRIS

DIREZIONE: VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA

Proseguendo nel solco già tracciato da questa storica Collana, l'intento è quello di favorire la comprensione della natura e del funzionamento di tutti gli strumenti della comunicazione d'impresa, nell'attuale contesto sociale e di mercato.

È ormai largamente accettata l'idea che i fenomeni di consumo siano fenomeni economici, ma anche fenomeni di comunicazione; una comunicazione rivolta soprattutto al consumatore: per delineare un quadro esaustivo ed aggiornato delle principali problematiche in questo ambito, non si potrà quindi prescindere da una spiccata attenzione al *mondo del consumo*.

Inoltre, per rendere conto delle mille sfaccettature della comunicazione d'impresa contemporanea, si cercherà di parlare di pubblicità, ma anche dei sempre più numerosi strumenti che l'esplosione dei *new media* ha portato alla ribalta.

Attingendo a diverse prospettive disciplinari, i volumi della Collana vogliono essere strumenti di lavoro, di comprensione, aggiornamento e approfondimento per i professionisti della comunicazione, ma anche per quanti a questo mondo si stanno affacciando.

---

Tutte le proposte di pubblicazione provenienti da autori italiani vengono sottoposte alla procedura del referaggio (*peer review*), fondata su una valutazione che viene espressa da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

---

### Comitato scientifico

Roberta Bartoletti (*Università di Urbino Carlo Bo*), Giovanni Boccia Artieri (*Università di Urbino Carlo Bo*), Laura Bovone (*Università Cattolica di Milano*), Fausto Colombo (*Università Cattolica di Milano*), Luisa Leonini (*Università di Milano*), Marco Lombardi (*Università IULM di Milano*), Gianfranco Marrone (*Università di Palermo*), Federico Montanari (*Università di Modena e Reggio Emilia*), Mario Morcellini (*Università La Sapienza di Roma*), Roberta Paltrinieri (*Università di Bologna*), Maria Angela Polesana (*Università IULM di Milano*), Domenico Secondulfo (*Università di Verona*)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Daniel Rowles**

# **DIGITAL BRANDING**

**LA GUIDA COMPLETA E DETTAGLIATA SU STRATEGIE,  
TATTICHE, STRUMENTI E MISURAZIONI**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA**

Titolo originale: *Digital Branding* 3rd edition

© Daniel Rowles, 2014, 2018, 2022.

This translation of *Digital Branding* 3rd edition is published by arrangement  
with Kogan Page.

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci.

La presente edizione è la traduzione della 3a edizione inglese del testo.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini.

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ai miei figli straordinari, Teresa e Charlie.  
Essere vostro padre mi rende immensamente orgoglioso.*



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Chris Daly</i>	pag.	13
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>Prima parte</b> <b>Il digital branding in prospettiva</b>		
<b>1. Cos'è davvero il digital branding</b>	»	21
La trasformazione del branding provocata dal digitale	»	21
Un pulpito globale	»	22
“Scivoloni” mediatici	»	23
Metriche tradizionali	»	24
La somma di tutte le esperienze	»	24
Chiarire i touchpoint	»	25
Il ruolo della trasformazione digitale	»	25
<b>2. Concentrarsi sul valore</b>	»	29
Colmare il gap	»	29
La value proposition	»	30
<b>3. Comprendere lo user journey</b>	»	40
Multichannel marketing	»	40
Esempi di user journey	»	41
Content marketing	»	44
Le fasi dello user journey	»	45
Mappare i contenuti	»	48
Value proposition e user journey	»	48
Mappare lo user journey	»	49

<b>4. Obiettivi e autenticità</b>	pag.	54
Fare branding per differenziarsi	»	55
Autenticità	»	56
Una value proposition autentica	»	57

## **Seconda parte Strumenti digitali**

<b>5. I social media</b>	»	63
Social = personal	»	64
User journey e value proposition	»	64
Contenuti ed engagement	»	64
Mobile social media experience	»	65
Impostare l'approccio sui social media	»	65
Strumenti di ascolto e monitoraggio dei social media	»	69
Web analytics	»	71
Real-world integration	»	72
L'implementazione efficace della social media policy	»	72
Cultura e processo	»	73
Come evitare una crisi sui social	»	74
Il social media crisis management plan	»	81
Outreach, engagement ed ego	»	84
Social measurement	»	87
Conclusioni	»	89
<b>6. Ricerca (search)</b>	»	91
Un gorilla che suona la batteria	»	91
Search engine optimization	»	94
La ricerca per parole chiave nella SEO	»	97
SEO on page	»	101
Link building	»	107
I social signal	»	107
User behaviour	»	108
Misurare la link authority	»	108
SEO: riepilogo	»	110
Paid search	»	110
PPC: alcune considerazioni	»	114
SEO e PPC in sinergia	»	117
Conclusioni	»	117

<b>7. Il contesto mobile</b>	pag.	120
Tecnologia fine a se stessa	»	120
User journey e contesto	»	121
Local intent	»	122
Device integrati	»	122
La distrazione tecnologica	»	123
“Compatibile con dispositivi mobili” non significa “ottimizzato per dispositivi mobili”	»	123
Sfide tecnologiche	»	123
Segmentazione dell’audience	»	125
Tecnologia senza attriti	»	125
Mobile site e responsive design	»	125
Partiamo dai fondamentali	»	126
Mobile app	»	128
Conclusioni	»	129
<b>8. Online advertising</b>	»	130
Obiettivi pubblicitari	»	131
Ad network vs media owner	»	132
Opzioni di targeting	»	133
Opzioni creative	»	134
Ad reporting e analytics	»	134
Conclusioni	»	135
<b>9. E-mail marketing</b>	»	140
Concentrarsi sull’utente	»	140
Le e-mail non sono interessanti	»	140
Facilità di iterazione	»	142
Concentrarsi sulla rilevanza	»	143
E-mail e user journey	»	144
Oltre l’ultimo clic	»	145
Selezionare un e-mail service provider (ESP)	»	147
Ottenere opt-in e creare una lista	»	148
Segmentazione della lista	»	149
Open rate e click-through rate (CTR)	»	151
E-mail design	»	152
E-mail template	»	153
Invio e testing	»	155
Contesto dinamico: elaborazione e regole	»	157
Conclusioni	»	158

<b>10. CRM e marketing automation</b>	pag.	167
Definizioni e aspetti pratici	»	167
Single customer view e integrazione dei dati	»	168
L'integrazione di CRM ed ESP	»	170
Opzioni avanzate di personalizzazione e triggering	»	173
Marketing automation	»	173
Il processo di lead nurturing	»	173
Automation scoring	»	174
Opzioni di automation più avanzate	»	176
Sperimentare, imparare, adeguare	»	177
Marketing automation: un avvertimento	»	177
Conclusioni	»	178
<b>11. Dall'integrazione alle campagne transmedia</b>	»	179
Integrazione	»	179
Il multichannel marketing non esiste più	»	180
Omnichannel marketing	»	180
Transmedia storytelling	»	181
Conclusioni	»	182

### Terza parte

#### Digital branding: strategie e misurazioni

<b>12. Misurare il digital branding</b>	»	187
Definire il valore del brand	»	187
Capire il valore di ogni attività di marketing	»	187
Per raggiungere la perfezione, dovremmo avere il dono della telepatia	»	188
Il digitale si è sparato su un piede	»	188
La Tv ha una propria cultura specifica, il digitale... non ancora	»	189
Colmare i gap	»	189
Misurazioni e benchmarking	»	190
Benchmarking e risultati di business	»	191
Le misure assumono molte forme	»	191
<b>13. Traguardi primari e indicatori</b>	»	195
Oltre l'ultimo clic	»	195
La dashboard di digital branding	»	197

<b>14. Il ruolo della web analytics</b>	pag.	199
Le meraviglie di Google Analytics	»	199
Configurazione	»	200
Report chiave	»	201
Canalizzazioni multicanale	»	209
Il codice di monitoraggio (tracking code)	»	210
Dashboard e analytics	»	211
Conclusioni	»	212
<b>15. Colmare i gap</b>	»	216
Gap correlation	»	216
Parola d'ordine: semplicità (e i pericoli della scelta dei tra-		
guardi primari sbagliati)	»	217
Aggiungere canali ed esperienze offline	»	218
Indicatori offline	»	220
Ancora due parole sul contributo	»	220
La dashboard in azione	»	220
<b>16. L'importanza di fare domande</b>	»	223
Confermare, non prevedere	»	223
La somma delle esperienze	»	224
Controllare la dashboard	»	225
Nessuno ha detto che sarebbe stato facile	»	225
<b>Conclusioni</b>	»	227
<b>Ringraziamenti</b>	»	229
<b>Riferimenti bibliografici e approfondimenti</b>	»	230



---

## Prefazione

Il mondo del business è in rapida evoluzione, e l'ambito frenetico dei digital media è diventato una sfida per le organizzazioni di ogni tipo. Gli elementi su cui dobbiamo riflettere nella costruzione e misurazione di un brand sono sempre più complessi. Al Chartered Institute of Marketing (CIM) constatiamo, sempre più spesso, che gli operatori del settore e gli studiosi della vasta realtà del business (che si considerino marketer o meno) hanno bisogno di una miglior comprensione del panorama digitale. Un panorama che sta cambiando a ritmi velocissimi; la nostra concezione di "branding" deve adeguarsi di conseguenza. La consapevolezza dell'impatto strategico e degli aspetti tattici che ruotano attorno al digital branding diventerà dunque sempre più rilevante, soprattutto considerando l'influenza crescente di social media e tecnologie mobile.

Daniel ha collaborato a lungo con il CIM, aiutando i nostri colleghi e clienti a orientarsi in questo contesto appassionante e in costante movimento. È considerato un'autorità nel settore e non ho dubbi sul fatto che sarà la guida ideale nel vostro viaggio digitale.

*Chris Daly*

Direttore generale, The Chartered Institute of Marketing



---

# Introduzione

“Brand awareness” (“notorietà di marca”) è un’etichetta usata dai marketer come giustificazione laddove non riescano ad attribuire un valore alle loro attività. Se, di fronte alla domanda “In che modo quella specifica campagna social media ha influito sul suo business?” rispondono “Beh, ha senz’altro contribuito alla brand awareness”... leggete tra le righe: non ne hanno idea.

Molte organizzazioni non vendono online attraverso un sistema di pagamento con carte di credito, ma prevedono transazioni in cui la vendita non avviene direttamente tramite il loro sito. È dunque ben difficile capire quale sia il ritorno sull’investimento (ROI) per la loro attività digitale (soprattutto se questa coinvolge i social media). “Brand building” o “brand awareness” sono espressioni che spesso vengono usate come traguardo di un lavoro i cui veri obiettivi non sono del tutto chiari.

Questo volume si pone dunque lo scopo di chiarire che cosa sia realmente un brand nel mondo digitale, di mostrare come il digital branding contribuisca agli obiettivi di business delle organizzazioni, di illustrare come svilupparlo al meglio e, cosa ancora più importante, di esaminare come possa essere misurato e potenziato.

Il libro vi aiuterà a costruire un modello solido per pianificare, implementare e misurare l’efficacia delle vostre campagne digitali. In altre parole, vi darà le basi per sviluppare una strategia digitale misurabile attraverso obiettivi chiari.

## **Come sfruttare al meglio questo libro**

Il libro è diviso in tre sezioni:

- **Prima parte – Il digital branding in prospettiva**

La sezione esplora cosa intendiamo per branding e come tale concetto si sia trasformato completamente a causa dei canali di digital marketing e della tecnologia. Analizzeremo cosa davvero è necessario capire per poter misurare l'efficacia delle nostre campagne digitali.

- **Seconda parte – Strumenti digitali**

Questa sezione esamina gli aspetti pratici dell'uso di tutti i canali digitali e strumenti a disposizione. Approfondiremo argomenti come social media, mobile marketing e search optimization, collegandoli allo user journey.

- **Terza parte – Digital branding: strategie e misurazioni**

Nella sezione finale costruiremo un processo utile per lo sviluppo di una strategia digitale che possa essere implementata, misurata e migliorata. Analizzeremo un modello solido per misurare tutti gli elementi della nostra attività digitale, concentrandoci in particolare sul calcolo del ROI dei social media. E, cosa più importante, chiariremo in che modo le strategie che sviluppiamo siano legate ai nostri obiettivi di business.

In accompagnamento all'edizione originale inglese del volume troverete una risorsa online di materiali collegati ai contenuti trattati, tra cui podcast, template e altri strumenti pratici. Potete inoltre conoscere gli ultimi aggiornamenti sul digital branding consultando il sito **[www.targetinternet.com/digitalbranding](http://www.targetinternet.com/digitalbranding)**.

---

# Prima parte

## Il digital branding in prospettiva

### Introduzione

Iniziamo dal chiarire cosa il digital branding *non è*. Con tale espressione non alludiamo a loghi e visual identity, né a testimonial famosi o importanti sponsorizzazioni sportive. La vera essenza del digital branding è, in realtà, la somma delle nostre esperienze online. Che possono sì essere influenzate da loghi e sponsorizzazioni, ma è fondamentale capire che il concetto di branding va ben oltre la semplice identità visiva di una marca.

Il branding ha subito trasformazioni profonde a causa dei media digitali. Il digitale ha creato un sistema comunicativo bidirezionale tra brand e consumatori, e i social media hanno fatto sì che, oggi, ognuno di noi possa parlare direttamente con i brand che usa ogni giorno. Anzi, gran parte delle comunicazioni attraverso i media digitali non coinvolgono nemmeno più i brand stessi, ma si svolgono direttamente tra consumatori. Basta dare un'occhiata a siti di recensioni come TripAdvisor per rendersi conto che ciò che i consumatori dicono di una marca è ben più importante di quello che la marca dice di se stessa.

#### **La tradizionale concezione del branding**

Lo so: molti di voi rimarranno scioccati nel leggere che il branding non riguarda loghi e visual identity. Non sto affermando che tali elementi non siano importanti, bensì che costituiscono un tassello sempre più piccolo di un quadro ben più complesso. Il logo e gli aspetti visivi del design di un sito web avranno senz'altro un impatto sulla percezione dell'organizzazione da parte del consumatore, e non de-

vono essere sottovalutati, ma la realtà è che oggi, in un mondo perennemente connesso, viviamo esperienze secondo dinamiche assai più complicate di prima.

Il numero di diversi touchpoint online (“punti di contatto” in corrispondenza dei quali gli utenti interagiscono con un argomento, un prodotto o un’organizzazione, sia in modo diretto, attraverso un sito web o un’app, che in modo indiretto, attraverso una pagina di risultati di ricerca o una discussione sui social media) che vengono attivati prima di fare un acquisto è in aumento; le persone cercano più fonti informative e assegnano loro un valore specifico a seconda dei casi. Sono ben lontani i giorni in cui “fare marketing” significava limitarsi ad affidare il proprio prodotto a un personaggio di spicco e realizzare un luccicante spot televisivo di trenta secondi.

Il passaggio al dialogo a due vie anziché al mero broadcast implica che il tradizionale approccio al branding non è più sufficiente. È necessario capire come meccanismi di ricerca, social media e tecnologie mobile stiano influenzando le percezioni che la nostra target audience ha di noi e la sua propensione all’acquisto dei nostri prodotti. E dobbiamo farlo in maniera misurabile.

## **È tutto digitale**

Sebbene questo libro parli di digital branding, non possiamo certo dire che un brand sia vincolato solo al mondo digitale. La nostra marca è legata, piuttosto, a tutte le esperienze che la target audience ha di noi – dal tone of voice dei dipendenti del call center al tipo di carta che usiamo per stampare i biglietti da visita. Ciò che è cambiato, tuttavia, è che ognuno di questi aspetti è tenuto insieme da un collante specifico: un’esperienza online.

Cosa fanno le persone mentre guardano la Tv? Beh, secondo la società di ricerche Nielsen oltre l’85% di noi controlla, contemporaneamente, un secondo schermo su un dispositivo mobile (Nielsen, 2021).

La realtà è che i nostri mobile device stanno colmando il gap tra esperienze online e offline, al punto che anche i mezzi radiotelevisivi devono considerare con attenzione le interazioni online da loro prodotte.

## La scusa della brand awareness

Ho iniziato questo libro sostenendo che l'espressione "brand awareness" di norma viene usata come scusa per giustificare un'attività digitale che non ha obiettivi chiari.

Facciamo un esempio. Molte organizzazioni hanno una pagina Facebook, eppure gran parte di esse non ha idea del perché ne abbia creata una.

C'è un intero corpus di ricerche (condotte dal Chartered Institute of Marketing e intitolato "Social Media Benchmark") che esamina come le organizzazioni di ogni tipologia impieghino i social media e siano influenzate da essi. Ciò che emerge con chiarezza da ogni nuovo contributo di ricerca, tuttavia, è che la maggior parte delle imprese usa sempre di più i social media... ma non lo fa in modo efficace.

Approfondiremo la questione nel capitolo 5 della seconda parte. In questa sezione cercheremo di capire che cosa sia realmente il digital branding e in che modo si sia trasformato in maniera radicale.

### **Business-to-business**

Quando parliamo di brand e consumatori tendiamo a dare per scontato che il contesto sia business-to-consumer (B2C). In realtà, però, tutti i principi che stiamo esaminando si applicano ugualmente in un ambiente business-to-business (B2B). Anche in uno scenario B2B i potenziali clienti sono individui che attraversano uno specifico processo decisionale. Sebbene il ciclo di acquisto possa essere differente e il processo decisionale sia motivato da fattori diversi, è comunque possibile mappare l'impatto del digital branding.

Anzi, in un ambiente B2B tale processo di mappatura volto a capire il ruolo svolto dal digitale si rende ancora più necessario, visto che la maggior parte degli acquisti avviene offline.



---

# 1. Cos'è davvero il digital branding

Nella sua accezione tradizionale, un brand è “un nome, un termine, un motivo, un simbolo o qualunque altra caratteristica che permetta di differenziare con chiarezza il bene o servizio di un venditore rispetto agli altri” (AMA, 2017). Il termine deriva dal norreno *brandr*, che significa “marchiare a fuoco” e veniva usato per riferirsi appunto alla marchiatura dei capi di bestiame.

Nel corso degli anni tale concetto si è sviluppato fino a includere una serie di considerazioni molto più ampia. Oltre all'idea di identità visiva, l'obiettivo si è allargato all'insieme di pensieri, emozioni, percezioni, immagini, esperienze, convinzioni, atteggiamenti associati a una marca. Questa serie di considerazioni va a costruire la nostra *brand image* o immagine di marca, mentre l'esperienza che lega gli individui a un brand viene chiamata *brand experience*. Il modo migliore di inquadrare un brand, a mio parere, è considerarlo la *personalità* di qualcosa.

## **La trasformazione del branding provocata dal digitale**

Se doveste farvi un'idea della personalità di qualcuno semplicemente chiedendogli/le di raccontarvi qualcosa di sé, finireste per averne un'immagine alquanto scarna. E potreste nutrire qualche dubbio sulla sua autenticità, arrivando a pensare che possa essere una personalità costruita a tavolino. È esattamente quello che accade con il branding commerciale, che usa canali di trasmissione come la televisione: quella che vediamo è una personalità scolpita ad arte, di cui noi siamo ricettori passivi. Non abbiamo possibilità di confrontarci con essa, di avviare un dialogo, di valutarne l'autenticità.

Ecco la grande trasformazione operata dai digital media: oggi la conversazione non è più monodirezionale. Oggi abbiamo la facoltà di mettere

in discussione il brand, porre domande, dipingere un quadro più autentico. Possiamo guardare attraverso la personalità scolpita e iniziare a vederla per ciò che è veramente. Il che spaventa molti brand tradizionali, ma può anche essere un'opportunità enorme.

### **Brand democracy**

Il concetto di brand democracy mi è stato presentato da Jonathan MacDonald, mio caro amico e speaker rinomato. È la teoria per cui un brand non corrisponde a ciò che ne dice l'organizzazione, bensì alla somma di ciò che ne dicono tutti gli altri. Questo ha implicazioni enormi non solo sulla gestione di una marca, ma anche sulla necessità di modificare la natura stessa delle organizzazioni.

Potete consultare le idee originali – e volutamente provocatorie – di Jonathan sul sito [www.jonathanmacdonald.com](http://www.jonathanmacdonald.com).

## **Un pulpito globale**

Se un brand è, essenzialmente, la personalità di qualcosa, i digital media ci danno la facoltà e l'opportunità di capire la *vera* personalità di quel qualcosa. Possiamo, allora, usare questa consapevolezza come guida nei nostri processi decisionali.

Dal punto di vista del cliente si tratta di un'ottima opportunità: significa, ad esempio, che anziché accettare di essere messi in attesa per un'ora in una telefonata a un call center, possiamo rivolgerci direttamente a uno dei tanti social media channel ed esporre con chiarezza le nostre frustrazioni. Oggi abbiamo a disposizione una sorta di “pulpito” mondiale che ci dà accesso all'intero bacino di potenziali clienti, e possiamo influire sul brand di un'organizzazione globale con effetti prima impensabili (o, quantomeno, difficilmente raggiungibili). Una lamentela resa immediatamente visibile entra dunque (a torto o a ragione) a far parte della brand perception altrui, ed ecco che, all'improvviso, anni di oculato brand building possono seriamente andare a rotoli. È un ambiente operativo molto diverso da prima; ignorando tale cambiamento, le imprese rischiano di incorrere in grossi problemi.

La possibilità di confrontarsi con e fare ricerche su un brand può anche essere esaminata da un punto di vista ancora più semplice. Supponiamo

che stiamo facendo ricerche per acquistare un'auto o un servizio B2B. Oggi possiamo reperire una vastissima quantità di informazioni e prendere una decisione ponderata prima ancora di rivolgerci al concessionario o alla società di servizi. Quando arriviamo a compiere questo passaggio finale (il contatto diretto), abbiamo dunque a disposizione un'ampia serie di nozioni e una percezione già approfondita del brand. Anzi, dalle informazioni trovate online magari abbiamo già fatto una prima scrematura. Potrebbero essere informazioni reperite su un sito web di terzi sotto forma di recensioni o commenti espressi da individui che nemmeno conosciamo, ma a cui diamo più valore rispetto alla stessa voce del brand.

### **Brand perception**

Cosa troverò su Google o YouTube al momento di cercare informazioni sul vostro brand?

I risultati di ricerca, regolati dagli algoritmi dei relativi siti web, rappresentano ciò che i vostri potenziali clienti vedranno quando faranno ricerche su di voi. Troveranno contenuti originali di qualità e recensioni di clienti soddisfacenti o articoli negativi su siti di terzi e commenti pessimi?

Fondamentalmente siete voi ad avere il controllo su ciò che emerge dalle ricerche; se create ottimi contenuti, vi costruite una schiera fedele di sostenitori, impostate l'ambiente giusto per ottenere recensioni positive e impostate nel modo giusto gli algoritmi di piattaforma, riuscirete ad avere i risultati desiderati.

### **“Scivoloni” mediatici**

Sono questo ambiente in rapida trasformazione e la relativa lentezza di adattamento delle organizzazioni a produrre gli scivoloni sui social media a cui assistiamo quotidianamente su Internet. Ne esamineremo alcuni più avanti, in modo da capire cosa possiamo imparare da essi (spesso hanno qualche elemento in comune). In genere i social media fail sono il sintomo di una fondamentale mancanza di conoscenze su come usare, sul versante pratico, un particolare canale social oppure della convinzione che il brand possa manipolare in qualche modo il canale per sottrarsi all'obbligo di autenticità e trasparenza. L'altro comune denominatore è l'incapacità di

comprendere la trasformazione del ruolo del brand nel nuovo dialogo bidirezionale. Approfondiremo queste tematiche nella seconda parte, quando parleremo dei social media.

## **Metriche tradizionali**

Di solito il valore di un brand viene misurato ponendo domande e cercando di stabilire che cosa i consumatori pensino di esso; le informazioni raccolte vengono usate per capire come muoversi a livello di potenziali vendite.

Ci sono molti metodi per farlo, ma in genere le organizzazioni effettuano sondaggi a campione per valutare l'atteggiamento prima e dopo l'esposizione della loro audience a una qualche forma di marketing. I questionari prevedono un'ampia serie di domande, ed esistono vari approcci diversi, ma in sostanza si cerca una risposta a quesiti di questo tipo:

- Conosci il brand?
- Il brand ti piace?
- Hai intenzione di effettuare un acquisto legato al brand?
- Se hai già fatto un acquisto, hai intenzione di farne un altro?

Di base le organizzazioni danno per scontato che, se riescono ad aumentare il numero di persone che rispondono positivamente a ciascuna domanda, le loro vendite aumenteranno. Può essere tuttora un approccio del tutto valido, ma solo se inserito con efficacia in un contesto di più ampio respiro. Lo vedremo meglio nei capitoli 15 e 16.

## **La somma di tutte le esperienze**

Come abbiamo detto, il digital branding è fondamentalmente la personalità della nostra organizzazione, del nostro prodotto o del nostro servizio, creata dalla somma di tutte le esperienze che un individuo ha con il brand. Questo continua a includere fattori come l'identità visiva, certo, ma oggi implica anche touchpoint ben più importanti e influenti, come le interazioni sui social media e le recensioni online. Il vostro logo può rendervi riconoscibili, ma è il brand nel suo insieme a decidere per cosa sarete ricordati.

## **Chiarire i touchpoint**

Se abbiamo definito il digital branding come la somma di tutte le esperienze che un individuo ha con un brand, sembra del tutto logico usare il termine *touchpoint* per fare riferimento a ognuna di tali esperienze (l'abbiamo già fatto). Occorre fare attenzione, però, alla definizione di touchpoint. Un touchpoint, o punto di contatto, viene spesso interpretato come una sorta di interazione o esperienza con un canale marketing creato dal brand. Questa idea di canale marketing può essere ampliata per includere pressoché tutto, dal packaging alle telefonate. È opportuno fare chiarezza, tuttavia, quando andiamo oltre queste esperienze controllate dal brand per arrivare a fattori come passaparola e social media engagement. Questi tipi di touchpoint non avranno alcun legame con il brand: è quello che avviene, ad esempio, quando un consumatore legge una recensione online. Eppure anche questo è un touchpoint – anzi, probabilmente è uno dei più importanti.

## **Il ruolo della trasformazione digitale**

Alcune delle modifiche suggerite al vostro approccio al digital branding richiedono semplicemente di cambiare il vostro modo di usare i canali digitali, ma altre vanno molto più in profondità. Potreste aver bisogno di nuovi sistemi e processi, o magari di promuovere un sostanziale cambiamento culturale all'interno della vostra organizzazione. L'insieme di riflessioni che nascono dalla domanda "A che punto è oggi la mia organizzazione, e dove dovrebbe essere per operare al meglio in questo ambiente in rapida trasformazione?" costituisce la base della trasformazione digitale. In questo libro non ci concentreremo sulla trasformazione digitale, ma alcuni principi chiave possono rivelarsi utilissimi nel viaggio di miglioramento del vostro digital branding. E qui cedo la parola a una persona per cui nutro un profondo rispetto e una cieca fiducia, che vi fornirà alcuni principi-guida fondamentali per avviare un qualunque programma di cambiamento efficace.

Alistair vanta oltre 25 anni di esperienza in marketing e comunicazioni digitali e si è specializzato in servizi finanziari, mercato immobiliare e noleggio auto. È docente nel programma Digital Transformation della Imperial College Business School di Londra e svolge numerosi incarichi di consulenza.

### **Consigli per i trasformatori digitali – spunti di riflessione dalla mia “sedia digitale”**

Luglio 2021. Dopo un anno e mezzo trascorso in un permanente stato di disconnessione fisica dal resto del mondo, mi scopro sorpreso – in positivo – da quanto la società si sia trasformata in ambito digitale.

Siamo ancora lontani dalla perfezione, ma d'altronde non c'è molto che io possa fare dalla mia scrivania nella bella cittadina commerciale di Olney, Buckinghamshire. In questo periodo ho comprato un appartamento, venduto e acquistato automobili, seguito i miei figli nei loro percorsi di studio e comunicato con persone di ogni parte del globo. Il flusso costante di beni di consumo che mi vengono recapitati a casa è ben evidenziato dallo stuolo di scatoloni accatastati fuori dal portone. Tutto grazie – in larga misura – al potere della trasformazione digitale.

Non si fa che parlare della rapidità di evoluzione del digitale nel corso della pandemia. In pochi mesi sono stati fatti passi di decenni, a conferma di quanto già espresso da Karel Dörner e David Edelman di McKinsey: “Il digitale non dovrebbe essere considerato una cosa, bensì un modo di fare le cose”. Non posso che essere pienamente d'accordo: abbiamo dovuto trovare un sacco di nuovi modi di fare le cose.

Nel mio corso “Off on a Digital Journey” (“Inizia il viaggio digitale”) parlo dell'arte e della scienza della trasformazione digitale delineando cinque passaggi chiave per i marketer che vogliono produrre e implementare un cambiamento. I cinque passaggi mantengono una loro validità, ma vale la pena esaminarli attraverso la lente pandemica per verificarne i meccanismi in quella che può essere considerata la più profonda trasformazione a livello societario degli ultimi decenni.

#### **1. Definire il problema**

È un punto di partenza semplicissimo, ma a chi non è capitato di ritrovarsi, a metà di un progetto o programma, di fronte a esternazioni del tipo “Non sono sicuro di quello che stiamo realizzando”? Il tempo dedicato ad articolare con chiarezza chi sia il cliente target e quali siano i suoi pain point e a cercare di capire come la nostra soluzione possa rende-

re il mondo un luogo migliore è fondamentale ai fini della nostra capacità di realizzare un cambiamento digitale efficace. Il mio consiglio è di abbracciare il potere del Value Proposition Canvas per comprendere meglio i clienti e individuare le aree in cui concentrare preziose risorse di business. È un passaggio fondamentale per qualunque gruppo voglia produrre un cambiamento.

## **2. Descrivere il successo**

Il successivo passaggio critico è definire quale possa essere un cambiamento “efficace”, non solo attraverso un’articolazione chiara delle condizioni future, ma anche individuando la base su cui tale successo dovrà essere misurato. Dovrete naturalmente creare alcune misure finanziarie più rigide e, per i venditori più cocciuti, elaborare funnel e piani di vendita dettagliati. Spesso, però, le misure più efficaci sono quelle più morbide e con un maggior focus su ambiente, sostenibilità e benessere. Il mio consiglio è dunque di includere misure che si concentrino sulle persone e sul pianeta.

## **3. Partire in piccolo, nell’ottica di crescere**

In retrospettiva posso affermare che gran parte dei miei successi è nata da piccole rivoluzioni o iniziative di portata ridotta; nessuno si è mai presentato con un budget miliardario e mi ha detto “Vai e torna vittorioso”. Devo dire, però, che la scelta di evidenziare le possibilità di successo attraverso progetti pilota, versioni di prova o concept ha sempre catturato l’interesse anche dei più scettici. Se riuscite a dimostrare il successo che potrete ottenere, chi ha accesso alle risorse sarà più propenso a metterle a disposizione. Uno degli outcome più positivi della pandemia è la facilità di riunirsi in gruppi per elaborare idee e progetti. Con questo non voglio sminuire il valore di un workshop in presenza, ma è vero che usando video channel e software collaborativi si possono fare moltissime cose in poco tempo.

## **4. Pianificare e misurare**

Nel mio dream team, il ruolo più importante è quello del planner: una figura competente che possa contribuire a impostare la direzione da seguire e coordinare persone, agenzie e funzioni necessarie per portare avanti il piano. E cos’è un piano senza un’ottima serie di KPI? E come creare i KPI senza avere accesso ai dati giusti? È stato interessante constatare il ruolo vitale dei dati durante la pandemia e vedere come le persone vengano ormai naturalmente tradotte in percentuali, rapporti e previsioni nell’ambito di ogni conversazione quotidiana. Se per il prossimo progetto riuscite a trovare un linguaggio comune e una serie di misure semplici, sarete nelle condizioni migliori per impostare una roadmap efficace verso la vostra trasformazione futura.

## **5. Creare un movimento**

L'ultimo anno ha visto nascere numerosi movimenti, ciascuno accompagnato da uno slogan molto efficace (penso alle campagne "Black Lives Matter", "Hands, Face, Space" o "Build back better", ad esempio). Chiunque voglia realizzare un cambiamento può trarne un insegnamento importante. Ogni movimento parte da una persona (ricordate il tizio che danza nel celebre video "First Follower" su YouTube?) e prosegue con un piccolo gruppo di individui che condividono una visione comune o un interesse nel migliorare le cose. La parte più complessa, all'interno delle organizzazioni, è ottenere il sostegno "giusto", soprattutto se si pensa che, spesso, i nativi digitali con più esperienza non sono necessariamente le persone che detengono più autorità o potere. La buona notizia è che gli esseri umani sono naturalmente attratti dalla narrazione di storie; se riuscite a trovare il modo di creare una visione attraente, delineare il percorso per arrivarci ed evidenziare i relativi vantaggi per ogni stakeholder, rimarrete stupiti dall'effettiva possibilità di concretizzare un cambiamento.

### **Conclusioni**

Per quanto adori il digitale anch'io, come molti altri, non vedo l'ora di ri-acquisire la libertà e la collaborazione vis-à-vis che davvero può promuovere il cambiamento. Per il momento, però, non possiamo che celebrare ciò che è germogliato dalla pandemia per accelerare la trasformazione digitale e sfruttare quanti più miglioramenti possibile nella transizione verso una nuova modalità "ibrida"; l'ambiente perfetto per i trasformati digitali.

---

## 2. Concentrarsi sul valore

Con tutto questo parlare di brand perception, social media engagement e ambienti di business in trasformazione può succedere di perdere di vista le basi – a livello di business e marketing – essenziali per il successo di un’organizzazione. Questo avviene, in particolare, quando l’ambiente di lavoro si modifica a ritmi molto rapidi: è facile lasciarsi sedurre da tutto ciò che è nuovo e “luccicante” anziché concentrarsi su ciò che è efficace.

Di base, è importante fare chiarezza su due elementi chiave: in primo luogo dobbiamo sempre conoscere i nostri obiettivi di business e concentrarci su come le attività di marketing in cui siamo impegnati siano collegate a essi. In secondo luogo dobbiamo comprendere gli obiettivi delle nostre target audience in modo da poter allineare ciò che loro desiderano a ciò che noi offriamo. In altre parole, dobbiamo capire la loro motivazione. Tutto il resto è secondario – ed è sempre bene tornare ai fondamentali, di tanto in tanto.

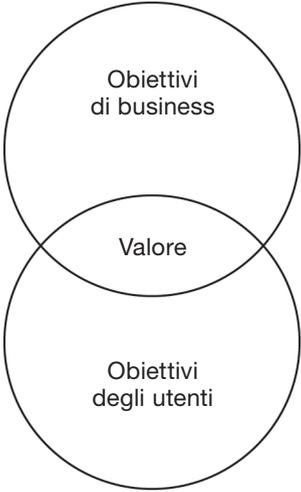
### **Colmare il gap**

Per tradizione, quando consideriamo gli obiettivi di business e gli obiettivi della target audience intravediamo un valore (sia per il business che per la target audience) ogni volta che i due si sovrappongono (si veda la Figura 2.1).

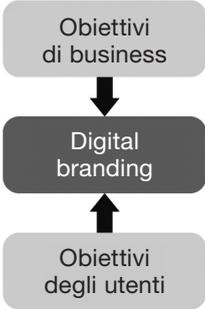
In realtà, però, in un ambiente digitale questo valore potenziale non è sufficiente. Se un’organizzazione desidera che gli utenti interagiscano con lei online, non basta che il suo prodotto o servizio crei valore; deve dar loro un motivo per interagire, lasciare un feedback sul suo prodotto o servizio e, in generale, costruire un dialogo.

È qui che entra in gioco il digital branding, che può colmare il gap tra gli obiettivi di business di un’impresa e ciò con cui la sua target audience desidera autenticamente interagire (Figura 2.2).

**Fig. 2.1 - L'allineamento tra obiettivi di business e obiettivi degli utenti crea valore**



**Fig. 2.2 - Il digital branding colma il gap tra obiettivi di business e obiettivi degli utenti**



**La value proposition**

La value proposition ha molte definizioni diverse, ma fondamentalemente è una proposta di valore che dovrebbe risultare interessante per gli utenti target – e che gli utenti ritengono verrà rispettata. La proposta può riguardare un singolo prodotto o l'intera organizzazione. E il digital branding è lo strumento attraverso cui comunicarla.

Osserviamo alcuni esempi tratti da mercati diversi per chiarire come tutti questi tasselli si inseriscono nel quadro generale.