



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

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

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini.

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

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

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 comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

INTRODUZIONE

di Mariagrazia Fanchi

SEZIONE I

LE PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE. PROFILI, TENDENZE, SFIDE

1 MEDIA RELATIONS E GIORNALISMO TRA AI E METAVERSO: UN NUOVO MODO DI COMUNICARE

1.1 Il giornalismo contemporaneo
e la "sfida digitale"

di Marco Lombardi

Il Testimone. Carola Frediani

di Laura Silvia Battaglia

1.2 Media relations: nuove frontiere
e sfide per i comunicatori

di Ruggero Eugeni e Simonetta Saracino

Il Testimone. Roberto Olivi

di Victor Venturelli

I nuovi lavori. Videostategy®: creatività e
pianificazione per emergere nel flusso
della comunicazione contemporanea

di Diego Lifonti e Andrea Stagnitto

13

19

20

22

24

26

28

2 COMUNICARE SPORT E SALUTE: PROFESSIONI STRATEGICHE VOLTE A GENERARE VALORE

2.1 "Comunicare lo sport" per generare valore

di Paola Abbiezzi

Il Testimone. Stefano Gobbi

di Paola Abbiezzi

I nuovi lavori. Il mondo degli Esports:

nuovi professionisti cercasi

di Luigi Caputo

2.2 Health Communication Specialist:
una figura strategica per il futuro

di Elisabetta Locatelli e Roberto Morandi

Il Testimone. Nicola Cerbino

di Elisabetta Locatelli

3 COMUNICARE E FARE RETE NELL'ERA DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

3.1 L'evoluzione delle professioni nella
comunicazione di impresa, nella
pubblicità, nei media digitali e nei
social media

di Simone Carlo e Elisabetta Locatelli

Il Testimone. Mattia Ceccotti

di Michele Varini

31

32

33

34

36

38

41

42

44

03

Il Testimone. Paolo Pascolo di Cecilia Crotta	45	I nuovi lavori. <i>Influencer e guestimonials:</i> traghettoni d'esperienza e attivatori di acquisto di Maria Francesca Piredda	63
4 SCRIVERE E PRODURRE PER IL CINEMA E PER L'AUDIOVISIVO. NUOVE REGOLE E SKILL	47	5.2 Le nuove professioni della "Total TV" di Massimo Scaglioni	66
4.1 Nuove <i>skill</i> per la produzione e l'authoring audiovisivo di Massimo Locatelli e Linda Ovena	48	Il Testimone. Matteo Guerrieri di Nicola Crippa	67
Il Testimone. Giada Messetti di Massimo Locatelli	50	I nuovi lavori. <i>Social Marketing Manager</i> per le piattaforme over-the-top di Mattia Galli	68
I nuovi lavori. (Vecchie e) nuove <i>skill</i> : l'autore televisivo oggi di Giada Messetti	51	5.3 Il ruolo strategico dei dati per lo sviluppo delle audience di Ruggero Eugeni e Massimo Scaglioni	70
4.2 Le big company e le nuove regole della scrittura per lo schermo di Armando Fumagalli	54	Il Testimone. Fabrizio Angelini di Maria Grazia Contu e Federico Bionda	72
Il Testimone. Erica Negri di Armando Fumagalli	56	I nuovi lavori. Il Media Data Manager, ovvero l'arte di saper utilizzare strategicamente i Big Data di Maria Grazia Contu e Federico Bionda	73
I nuovi lavori. Le professioni emergenti: una scheda di approfondimento di Armando Fumagalli	57	6 MANAGEMENT DI MUSICA E RADIO: NUOVE SFIDE E CONSAPEVOLEZZE POST PANDEMIA	75
5 PRODUZIONE E MANAGEMENT DELL'AUDIOVISIVO TRA POST PANDEMIA, "TOTAL TV" E GESTIONE DEI DATI	59	6.1 L'industria della musica dopo la pandemia: opportunità e consapevolezza di Gianni Sibilla	76
5.1 Il valore del film e dell'audiovisivo nell'epoca post-Covid di Maria Francesca Piredda	60	Il Testimone. Luca Fantacone di Simone Bianchi e Francesca Maria Cortese	77
Il Testimone. Ruggero Faggioni di Maria Francesca Piredda	62	I nuovi lavori. Il Digital Content Management e i contenuti video per la promozione della musica di Simone Bianchi e Francesca Maria Cortese	78

6.2	La radio prima, durante e dopo la pandemia. Cambiamenti, rischi e nuove opportunità	80
	di Paolo Gomasasca e Sara Franceschini	
	Il Testimone. Andrea Veronese	82
	di Paolo Gomasasca e Sara Franceschini	
	I nuovi lavori. Una nuova professione e competenza emergente: il Radio Data Analyst	84
	di Paolo Gomasasca e Sara Franceschini	
7	PROGETTARE E COMUNICARE LA CULTURA	85
7.1	Progettare cultura: conoscenza, creazione di valore e impatto sulla società	86
	di Ivana Vilardi	
	Il Testimone. Catia Riccaboni	89
	di Ivana Vilardi	
7.2	Eventi e comunicazione per la cultura. Nuove sfide per l'operatore culturale	92
	di Laura Peja	
	Il Testimone. Paolo Cantù	94
	di Luca Monti	
7.3	Eventainment Design: nuove competenze per un settore in continuo cambiamento	96
	di Irene Braga	
	Il Testimone. Gianlorenzo Mortgat	98
	di Irene Braga	

SEZIONE II I SAPERI DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE AL SERVIZIO DEL SALES

1	INTRODUZIONE	102
	di Chiara Cantù e Patrizia Musso	
2	SALES MANAGEMENT: STRUMENTI E STRATEGIE PER LE VENDITE B2B	104
2.1	Human – Technology: un nuovo binomio per le relazioni commerciali	104
	di Renato Fiocca e Chiara Cantù	
2.2	Sales management nel B2B tra fisico e digitale	106
	di Clemente Bottani e Annalisa Tunisini	
2.3	Sales e rapporti con la GDO: priorità e sfide	109
	di Roberta Sebastiani, Alessia Anzivino e Giovanni Covassi	
2.4	Strategie omnicanali e strumenti di analisi nei mercati internazionali	110
	di Chiara Cantù, Lala Hu e Giancarlo Nadin	
2.4.1	L'omnicanalità B2B per gestire il nuovo sales funnel	110
2.4.2	Un approccio data-driven per le vendite	111
2.4.3	Gli investimenti per promuovere il Made in Italy sui marketplace internazionali	113
2.4.4	Considerazioni finali	114
	Approfondimenti/Bibliografia	115

3 HARD E SOFT SKILL COMUNICATIVE PER LA VENDITA B2B	116	mondo B2B: verso il B2P di Rebecca Rabozzi	126
3.1 Da <i>soft skill</i> a <i>power skill</i> per essere eroi in azienda di Daniele Giulietti e Matilde Dondena	116	3.4 Trade events e sales management: un binomio sinergico, una medesima radice di relazione di Laura Cantarelli e Silvia Mussa	128
3.2 Le scienze sociali a servizio del mondo B2B per indagare le motivazioni di consumo di Mario Ravasio e Maria Luisa Bionda	118	3.4.1 Il Rinascimento dell'evento come luogo e tempo di relazione di Laura Cantarelli	128
3.3 Strategie e tool di comunicazione digitale per il sales management: una crescente (e vincente) alleanza di Elisabetta Locatelli, Mario Corallo, Alberto Vottero e Rebecca Rabozzi	122	3.4.2 Vendere eventi B2B, costruire relazioni in chiave B2B2C di Silvia Mussa	129
3.3.1 Digital communication e sales management: l'avanzata delle digital <i>soft skill</i> di Elisabetta Locatelli	122	3.5 "Psicologi sociali per poco, ma non per nulla", ovvero come ti cucino il Master in Salsa dialogica di Carlo Galimberti e Anna Stellari	130
3.3.2 CRM e strumenti digitali: le nuove frontiere della gestione del cliente B2B di Mario Corallo	122	Guida alla lettura	131
<i>HOW TO...? I 10 tool di digital sales da conoscere</i>	124	Approfondimenti/Bibliografia	132
3.3.3 Intelligenza artificiale e Marketplace Economy in ambito B2B: snodi attuali e sfide future di Alberto Vottero	125		
3.3.4 Un nuovo approccio per la comunicazione digitale nel			
		SEZIONE III LE PRATICHE E LE NUOVE SFIDE DEL SALES CONTEMPORANEO	
		1 A. MANZONI & CO.	135
		1.1 Manzoni (AMC): una <i>innovation multimedia company</i> al servizio della comunicazione e della pubblicità	135
		1.2 Un approccio multidimensionale per il successo della vendita pubblicitaria: clienti al centro e presidio del territorio	135

<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel settore della pubblicità online</i>		Fabio Terzi, Trade Marketing Franchising Manager – I edizione	142
Carola Guido, Account Manager – IV edizione	136	Manuel Meucci, Supply & Inventory Expert – VII edizione	143
1.3 I commerciali contemporanei: tra vendita multibrand e multiplatforma nel contesto digitale	136	Ludovica Frixione, Trade Marketing Specialist – VIII edizione	143
2 ARVAL – GRUPPO BNP PARIBAS	137	3.3 Un approccio commerciale differenziato per il mercato degli pneumatici: come muoversi in uno scenario mutevole	144
2.1 Arval: una mobilità sostenibile e integrata che va oltre al concetto di noleggio a lungo termine	137	4 FASTWEB	146
2.2 Il ruolo chiave del Sales Consultant: guidare il cliente verso una mobilità su misura	138	4.1 Fastweb e la trasformazione digitale: un futuro interconnesso e sostenibile	146
<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel mondo del noleggio auto a lungo termine</i>		4.2 Account Manager: la gestione commerciale tra tecnologia e relazioni di lungo periodo	146
Matteo Maderna, Direct Sales Team Leader – VI edizione	138	<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel mondo delle telecomunicazioni</i>	
2.3 Le competenze chiave per una vendita di successo: nuovi trend all'interno di un sistema di <i>performance appraisal</i>	139	Elena Garini, Key Account Manager – II edizione	147
3 CONTINENTAL	141	Serena Fagnani, Key Account Manager Finance – IV edizione	147
3.1 Continental: tecnologie e valori per una mobilità interconnessa	141	Giuseppe Fina, Key Account Manager – IV edizione	148
3.2 Sales Expert: i "Big Six" per una ge- stione commerciale di successo	142	Veronica Dall'Era, Key Account Manager – IV edizione	148
<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel settore della vendita B2B degli pneumatici</i>		Gianluca Nitti, Key Account Manager Public Local Government – V edizione	148
		Alice Rossi, Key Account Manager Industrial Sector & Services Sales – VI edizione	149
		4.3 Sales vs. Account Manager: differenze e affinità nell'approccio commerciale	149

5 GLOBAL PLANNING ARCHITECTURE	150	8 HAYS	156
5.1 Global Planning Architecture: nuove frontiere per soluzioni uniche nell'architettura e nel design	150	8.1 Hays: leadership e innovazione nell'ambito del recruitment globale	156
5.2 Essere un Sales Manager nel mondo del design	150	8.2 Un approccio tecnico e specializzato per un'ottima strategia commerciale nell'ambito del recruitment	156
5.3 Monitorare i nuovi trend, unendo dati ed empatia per ottenere una vendita efficace	151	<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel settore del recruitment specializzato</i>	
		Matteo Quarta, Consultant Banking & Insurance – V edizione	157
6 GOOD MOVE	152	Nicolò Martignoni, Associate Consultant – VII edizione	157
6.1 Good Move: l'evoluzione dell'advertising digitale e dello streaming TV	152	8.3 Il ruolo del responsabile commerciale: leadership e competenze per affrontare le sfide del mercato	158
6.2 Il cambiamento del Sales Management nel settore dello streaming e delle piattaforme VOD	152		
6.3 Le caratteristiche del Sales Manager contemporaneo: governare il settore tra analisi dei dati e attività di networking	153	9 INCREMENTOO	159
		9.1 Incrementoo: una start up di successo specializzata nel marketing per la ristorazione	159
7 GUNA	154	9.2 Un approccio consulenziale alle vendite per creare partnership di successo	159
7.1 Guna: leader nel campo della medicina biologica, tra valori etici e sociali	154	<i>HOW TO...? Da stagista a imprenditore nella marketing automation per la ristorazione</i>	
7.2 Sales Management: come dirigere al meglio "l'orchestra" delle vendite	154	Stefano Visconti, CEO & Founder – II edizione	160
7.3 Gestire il mutevole contesto di mercato e costruire un luogo di lavoro positivo e motivante: i requisiti del Responsabile Commerciale	155	9.3 Trend digitali, logiche di branding e di team working: i requisiti del responsabile commerciale	160

10 INVIBES ADVERTISING	162	13 PAGE PERSONNEL	170
10.1 Invibes: innovazione, connessioni e sostenibilità al servizio della pubblicità digitale	162	13.1 Page Personnel, leader nella selezione del personale con head hunter specializzati	170
10.2 Un approccio commerciale trasversale e strategico	163	13.2 Le parole chiave contemporanee per definire il mondo Sales: <i>data centricity, flexibility</i> e <i>soft skill</i>	170
<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel mondo del digital advertising</i>		13.3 <i>Hard</i> e <i>soft skill</i> : il giusto mix per il successo dei responsabili commerciali	171
Federica Sempio, Junior Sales Manager – VIII edizione	163		
10.3 Sales Management: il valore dell'approccio commerciale secondo un'ottica di fine-tuning	164	14 PIEMME SPA	172
	165	14.1 Piemme: un ponte verso il futuro dell'advertising multimediale e dell'innovazione collaborativa	172
11 MECCANOTECNICA	165	14.2 Ascolto attivo, networking e determinazione: parole chiave per il successo del commerciale	173
11.1 Meccanotecnica, una storia di innovazione nella produzione di macchine per la rilegatura	165	14.3 I nuovi trend del Sales: adattarsi alle sfide di un mondo in continuo cambiamento	174
11.2 Creare connessioni efficaci con i clienti: il ruolo del marketing e del commerciale	166		
11.3 L'impatto dei nuovi canali digitali per la vendita B2B	166	15 PRS MEDIA GROUP	175
	168	15.1 PRS Media: un'evoluta e consolidata agenzia di comunicazione pubblicitaria	175
12 NC – NETWORK COMUNICAZIONE	168	15.2 Guidare il cliente verso una comunicazione e una vendita efficace: il ruolo del Sales Account	176
12.1 NC: strategie vincenti per creare un'efficace narrativa identitaria	168	<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel settore della vendita di spazi pubblicitari</i>	
12.2 I requisiti per un Sales strategico: valori, sostenibilità e comunicazione all'avanguardia	169	Paolo Fontanella, Coordinatore Canali Kids – IV edizione	176
12.3 Responsabili commerciali: figure ibride in aggiornamento continuo	169		

15.3 Esperienza, preparazione e relazione per una strategia vincente del commerciale	177		
16 REALIZE NETWORKS	178		
16.1 Realize Networks: la prima Talent Agency nel mondo food e lifestyle	178		
16.2 Il ruolo strategico del Sales Manager nella Talent Agency: la connessione tra influencer, brand e consumatori	178		
16.3 Strategie di vendita efficaci: come costruire relazioni autentiche per una comunicazione di successo	179		
17 SYS-DAT GROUP	180		
17.1 SYS-DAT Group: l'eccellenza ICT al servizio dell'innovazione e della crescita aziendale	180		
17.2 Il nuovo approccio commerciale nell'era post-pandemica: resilienza e customer centricity come parole chiave	181		
<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel mondo della vendita dei servizi ICT per il business</i>			
Carlotta Tarricone, Account Manager – VII edizione	182		
17.3 Il profilo del Sales Director: le competenze fondamentali	182		
		18 UP2YOU	183
		18.1 Up2You: come trasformare l'impegno verso la sostenibilità in azioni concrete	183
		18.2 Il Sales Management nell'era post-pandemica: valore e innovazione al centro dell'approccio commerciale	183
		<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel settore delle start up greentech</i>	
		Massimo Speciale, Account Executive – VIII edizione	184
		18.3 La figura trasversale e strategica del direttore commerciale: requisiti e competenze chiave	184
		19 WORLD CAPITAL GROUP	186
		19.1 World Capital: investire nella crescita delle persone nel settore immobiliare	186
		19.2 Strategie di successo nel mondo Real Estate: l'importanza dell'approccio digitale	186
		<i>HOW TO...? Da stagista a professionista nel mondo delle soluzioni immobiliari business</i>	
		Mattia Cinetto, Consultant Corporate Office – VII edizione	187
		Ilaria Picozzi, Junior Real Estate Consultant Hospitality Department – VIII edizione	187
		19.3 La versatilità del consulente immobiliare: un nuovo approccio per muoversi nel mercato Real Estate	188

20 COME APPROCCIARSI AL MONDO SALES: LE PAROLE CHIAVE	189
--	-----

SEZIONE IV TESTIMONIANZE DAL MONDO SALES: LA PAROLA AI PROFESSIONISTI

1 GLI ESPERTI	193
1.1 Federico Francesco Biraghi	193
1.2 Nicola Lanzetta	194
1.3 Luca Morpurgo	196
1.4 Davide Andrea Sicolo	197
2 GLI ALUMNI	198
2.1 Patrick Dolci	198
2.2 Marta Ferrario	198
2.3 Leonardo Totaro	199
2.4 Alessandro Patregnani	199
2.5 Carolina Scagnelli	200
2.6 Matteo Canfora	200
2.7 Luca Pedrotti	201
2.8 Martina Fagnani	201
3 SFIDE E OPPORTUNITÀ FUTURE DEL MONDO SALES	
di Patrizia Musso, Deborah Paola Gaudio e Giorgia Bresciani	203
GLI AUTORI	205

INTRODUZIONE

di Mariagrazia Fanchi

Arrivato alla sua quarta edizione, il Libro Bianco cambia formato e affianca alla consueta mappatura dei lavori della comunicazione, l'affondo sul ruolo centrale, ma ancora poco valorizzato, del venditore. Il rinnovamento dell'impostazione del volume, così come l'aggiornamento delle metodologie utilizzate per monitorare il mercato e rilevare profili e competenze, risponde alla necessità, ineludibile per un progetto che ambisca al lungo periodo, di evolvere raccogliendo le sollecitazioni che provengono dal contesto sociale e dal mercato del lavoro. E di sollecitazioni nei due anni che separano questa edizione dalla precedente ne sono arrivate molte, portate dalla riorganizzazione successiva allo stop impresso dall'emergenza sanitaria ed espressione di bisogni e di istanze di rinnovamento presenti da tempo e con le quali il mondo dei media, e più ampiamente della comunicazione, compresa quella dal vivo, si confrontano.

Tre in particolare sono le spinte che hanno influenzato in modo più rilevante i lavori della comunicazione e le condizioni di chi opera in questo comparto e, di conseguenza, anche la veste e i contenuti di questa edizione.

La prima è l'ingresso massiccio di software avanzati e 'intelligenti' per la gestione delle attività legate alla comunicazione, comprese quelle creative. L'uso di strumenti di intelligenza artificiale nella conduzione ordinaria dei processi di comunicazione è reso necessario dai tempi incalzanti di lavoro e dai volumi sempre più ampi di contenuti che i comunicatori si trovano a gestire. Esso solleva tuttavia una pluralità di problemi, a carattere giuridico, etico e deontologico, economico, di tutela del lavoro e della sua qualità, oltre a introdurre una torsione importante nelle procedure produttive, qui con riferimento alla generazione di contenuti ed opere, ponendo in modo urgente la questione di governare il cambiamento e di generare risorse che possano volgerlo al meglio.

Chi opera nei diversi settori e ruoli della comunicazione, al servizio delle imprese, dei media, della cultura e dei territori, è poi da tempo chiamato a fare i conti con la rilevanza assunta dei dati nella definizione delle strategie e nelle scelte anche minute della propria attività. Rispetto a questa sfida, che non è solo tecnica e che tocca anche in questo caso punti nevralgici, etici e politici, i mondi della comunicazione e della

cultura appaiono ancora in fase di organizzazione: c'è chi risolve strutturando gruppi di lavoro interdisciplinari, in cui l'esperto di dati si confronta con il creativo o comunque con chi lavora sul contenuto, trovandosi ad affrontare il problema di mettere in dialogo professioniste e professionisti che parlano letteralmente linguaggi diversi, e chi investe nella formazione di profili ibridi, in grado di abitare le ancora poco ospitali, ma a parere di chi scrive, ricche di promesse, terre di mezzo fra scienze umane e scienze dure.

Infine i lavori della comunicazione nel biennio passato sono stati fortemente segnati dal passaggio a modalità ibride, in cui l'attività in presenza si combina con l'attività da remoto. Le forme che lo smart working sta assumendo stanno indubbiamente modificando i modi e le condizioni di chi lavora in comunicazione, alimentando le politiche di employer branding di imprese e istituzioni, ma anche generando esiti meno uniformi e limpidi di quelli attesi (si pensi solo alla marcia indietro di molte imprese e istituzioni dopo il rientro dell'emergenza sanitaria e alle diverse forme e velocità con cui il "lavoro agile" sta entrando nelle prassi produttive).

La mappa delle professioni tratteggiata nella prima sezione del volume, così come i ritratti del venditore tracciati dalle tre sezioni successive, riflettono queste sfide, offrendo alcune possibili soluzioni alle questioni che esse squadernano.

Prima di introdurre i contenuti del volume, vorrei richiamare le finalità complessive del progetto e il quadro dentro il quale esso si colloca.

Il Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione raccoglie gli esiti del monitoraggio dei lavori della comunicazione che l'Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo di Università Cattolica conduce dal 2016. Il progetto si propone

di mappare i profili professionali e le competenze richieste dai lavori della comunicazione, mettendo a disposizione uno strumento di orientamento per i giovani e le giovani in via di formazione, creando opportunità di aggiornamento per chi è già inserito nel mondo del lavoro e offrendo un ausilio ai formatori per indirizzare la loro azione in modo da corrispondere al meglio alle esigenze espresse dal mercato e dalla società. La prima edizione del Libro Bianco, pubblicata nel 2017, si è concentrata sulla mappatura dei lavori della comunicazione e sull'individuazione di un plesso di criteri che consentisse di organizzarli e descriverli efficacemente. Nonostante, infatti, le attività di comunicazione abbiano un indubbio rilievo culturale e sociale, così come economico e occupazionale, esse patiscono l'assenza di categorie in grado di registrarne la complessità e gli impatti. L'International Standard Classification of Occupations, il principale sistema di rilevamento internazionale delle attività lavorative, adotta per esempio classificazioni ampiamente superate e che poco sono in grado di dire dei ruoli e delle condizioni lavorative di chi opera nel comparto. È un problema che affligge anche altri ambiti professionali, ma che risulta particolarmente acuto in questo, anche in ragione della sua reattività ai cambiamenti di contesto, sia quelli indotti dall'innovazione tecnologica, sia quelli generati dalle trasformazioni storiche, che sottopongono le professioni della comunicazione a costante ridefinizione. Nel volume del 2019 la cartografia delle professioni della comunicazione viene arricchita dall'inserimento di schede che definiscono i nuovi lavori, e di testimonianze di professioniste e professionisti sui loro percorsi di carriera. Il volume ospita inoltre l'analisi di oltre 59.000 annunci di lavoro nei diversi ambiti della comunicazione, letti per ruolo, tipologia di im-

presa e di contratto. Il Libro contiene anche un affondo sul cluster creativo lombardo e una nota di Monsignor Delpini sulla centralità del ruolo del comunicatore.

Nel 2021 l'attenzione è stata rivolta alle condizioni di lavoro. Insieme al consueto aggiornamento del mercato e alla mappa delle professioni, il volume ha accolto quattro ricerche, su altrettanti aspetti chiave del lavoro nella post-pandemia: lo smart working; il bilanciamento di genere e le politiche di inclusione e conciliazione; l'employer branding e le aspettative e i bisogni della Generazione Zeta, e segnatamente di chi si sta apprestando a entrare nei mondi della comunicazione da professionista. Da queste ricerche emerge un ritratto in chiaroscuro: con un'attenzione, soprattutto da parte delle imprese che operano nell'ambito della comunicazione digitale, all'inclusione e alla conciliazione, alla valorizzazione dei nuovi talenti, ma anche il permanere di elementi critici, a partire da un non irrilevante divario di genere, soprattutto nei ruoli apicali, nei mondi legati a comunicazione e cultura.

In questa edizione al sorvolo sulle professioni, i nuovi lavori, le sfide e le competenze nell'ambito della comunicazione si aggiunge un affondo su un lavoro specifico. Si parte dalle professioni del *sales*. Professioni e non professione, perché come il lettore avrà modo di scoprire, sotto l'etichetta "venditore" si nasconde una pluralità di ruoli e profili.

Il Libro è articolato in 4 sezioni.

La prima, come si è scritto, raccoglie gli esiti del monitoraggio delle professioni della comunicazione e del mercato del lavoro. Essa è strutturata in 8 capitoli che raccontano i lavori dell'informazione generalista e specializzata; dell'ufficio stampa e della media relation; le professioni legate alla comunicazione negli ambienti digitali e social; la comunica-

zione in situazioni di rischio; la scrittura e produzione di film, serie e contenuti complessi; il marketing e la gestione dei media audiovisivi: televisione, piattaforme, cinema; la comunicazione e la promozione per la musica e la radio; la progettazione e la comunicazione di eventi e cultura.

Pur nella fisiologica specificità che il lavoro del comunicatore assume in ciascun comparto, i diversi ruoli, inquadramenti e competenze richieste, la descrizione delle professioni connesse alla comunicazione evidenzia alcuni tratti comuni.

Ne ricordo qui due, che rappresentano altrettanti terreni di sfida che i professionisti e le professioniste, così come le agenzie deputate alla loro formazione e all'aggiornamento dei loro saperi, a partire dalle università, devono essere in grado di attraversare.

Anzitutto la *questione della sostenibilità*, spinta naturalmente dalla congiuntura storica, ma anche dai finanziamenti portati su questo specifico capitolo dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)¹. Tale questione si presenta per chi opera nell'ambito della comunicazione a due livelli: per un verso assicurare prassi produttive e realizzative che contengano e alleggeriscano l'impronta ecologica e per un altro comunicare in modo efficace le politiche e le azioni che imprese, istituzioni varano per essere sostenibili. Un compito tutt'altro che facile, che deve fare i conti con quella che gli studi di comunicazione chiamano 'inflazione semantica', cioè l'usura a cui concetti e valori vanno incontro quando troppo utilizzati. Il secondo tema che percorre come un filo rosso i mondi della comunicazione è l'introduzione e l'uso di software avanzati e dell'Intelligenza Artificiale nel lavoro. Ne ho scritto in av-

¹ www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf.

vio di capitolo, lo riprendo qui solo per sottolineare quanto questo elemento preme oggi, forse più di ogni altro, sulle professioni della comunicazione e venga percepito in modo ambivalente, come opportunità e rischio, come il lungo sciopero dei lavoratori del cinema e dell'audiovisivo, e in particolare degli sceneggiatori, negli Stati Uniti ha mostrato. E che si pone indubbiamente come una delle grandi sfide per chi forma ai lavori della comunicazione, anche dal punto di vista deontologico.

Nelle tre sezioni successive viene raccontato il lavoro del venditore. Una professione poco conosciuta, spesso gravata da luoghi comuni e stereotipi, e che rappresenta in modo esemplare le trasformazioni profonde a cui sono andati incontro anche mestieri antichi, come questo. Un racconto in cui si intrecciano e accavallano tre voci: quella di chi studia le imprese dal punto di vista gestionale e dell'evoluzione dei loro modelli manageriali e di business, quella delle stesse imprese, che danno conto delle molte funzioni e declinazioni che il *sales* assume nei differenti comparti produttivi, e quella degli ex-allievi del Master Account e Sales Management, ora professioniste e professionisti, la cui esperienza contribuisce a completare il mosaico di questa complessa professione e a illuminare e valorizzare il nesso cruciale fra formazione e lavoro. Chiudo queste righe di introduzione con i ringraziamenti.

Come per le precedenti edizioni, grazie anzitutto alle Direttrici e ai Direttori e alle Coordinatrici e ai Coordinatori dei Master di ALMED: la loro esperienza che si nutre del dialogo costante con le imprese e i contesti di lavoro, e dell'osservazione di quanto accade a livello nazionale e internazionale, sta alla base del monitoraggio dei lavori della comunicazione e della cultura e questo volume. Grazie anche alle impre-

se e alle professioniste e professionisti che collaborano con ALMED e che mettono il loro sapere e la loro esperienza al servizio di chi si sta preparando a entrare nei mondi della comunicazione. Molti di loro sono qui presenti con le loro testimonianze. A tutti va la gratitudine per il fondamentale apporto. Un ringraziamento particolare alle imprese che sono state partner di questa edizione del Libro Bianco, e che troverete via via segnalate. Il dialogo e il confronto costante con esse sono imprescindibili per chi intenda oggi fare formazione.

Grazie poi al formidabile gruppo di lavoro che fa capo a Federica Basilio, che coordina la segreteria dell'Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo: a Francesca Maria Cortese per la gestione intelligente e sempre creativa dei social di ALMED, a Giorgia Lacerenza per il lavoro sul sito, a Rocco Fainardi per tutta la parte grafica e creativa. A Federica anche la gratitudine per la generosità, la pazienza e la tenacia con cui conduce questa macchina, che a volte prende velocità che solo la sua guida ferma è in grado di governare.

Un grazie particolare e sentito a Giorgia Bresciani che ha seguito il lavoro di redazione e di composizione del volume, con tranquillità e fermezza; doti rare e che la rendono una risorsa preziosa. Chiara Cantù e Patrizia Musso, rispettivamente Direttrice scientifica e Direttrice didattica del Master Account e Sales Management, hanno coordinato le tre sezioni dedicate alla professione del *sales*. Le ringrazio per questo, così come per la passione con cui guidano il loro Master, ringraziamento che estendo a tutte le Direttrici e i Direttori dei 17 master di ALMED.

Li nomino sempre per ultimi, ma senza il loro supporto e consiglio né il progetto del monitoraggio né il Libro Bianco esisterebbero: grazie dunque a Roberto Brambilla, Direttore

della Formazione Postlaurea e Research Partnership di Università Cattolica, a Davide Fantinati, a Francesca Padoan, a Ismene Papageorgiu, e a tutte e tutti i loro collaboratori.

Monitoraggio e Libro Bianco sono l'esito della riflessione e dell'investimento del Direttivo dell'Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo. In ordine alfabetico e senza menzionare i molti e prestigiosi incarichi che ricoprono, il ringraziamento per questo e non solo va dunque infine a: Antonella Sciarrone Alibrandi, Andrea Canova, Fausto Colombo, Ruggero Eugeni, Chiara Giaccardi, Marco Lombardi, Massimo Scaglioni.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 1

**MEDIA RELATIONS
E GIORNALISMO TRA AI
E METAVERSO: UN NUOVO
MODO DI COMUNICARE**

1.1 IL GIORNALISMO CONTEMPORANEO E LA “SFIDA DIGITALE”

di Marco Lombardi

Sarebbe facile e ripetitivo sostenere che la sfida che ci attende è quella legata al rapido cambiamento delle tecnologie della comunicazione: non lo nego, è così e sarà così. Però è da oltre vent'anni che il giornalismo rincorre la sfida digitale e spesso ne ha subito gli effetti assistendo a una esplosiva diversificazione della professione, che perde di ruolo e di senso a mano a mano che si frammenta. Sarà ancora così: la rivoluzione digitale si è avviata ma non è ancora terminata. Questo non significa che l'attenzione alle tecnologie della comunicazione deve diminuire: esse continueranno a cambiare, moltiplicando le opportunità di comunicazione per tutti e rendendo incerto il carattere informativo della comunicazione. In questo scenario, che è dunque in divenire, ci pare tuttavia possibile riconoscere almeno una chiara tendenza ovvero la piegatura della trasformazione digitale verso una maggiore richiesta di “user experience” del pubblico: l'immersione nell'info-sfera è sempre più una modalità di vita irrinunciabile che schianta le vecchie modalità dell'informazione. Non faccio riferimento solo a piattaforme alla Spotify, TikTok e altre, che stanno esercitando un'attrazione sempre più forte sulle istituzioni tradizional-

mente deputate all'informazione, influenzandone formati e registri, ma all'orizzonte già tracciato della progressiva immersività della comunicazione. Non sappiamo se questi metaversi scompariranno, come fu per Second Life, ma il futuro è quello del coinvolgimento totale: io lo chiamo il *total body comunicativo*, un formato info-comunicativo che utilizza tutti i sensi, con continuità nel tempo. Il processo è ben chiaro dunque: metaverso, intelligenza artificiale, ecosistemi digitali comunicativi in cui attori biotici e a-biotici si relazionano. Non so quando si realizzerà pienamente, ma si realizzerà.

La risposta di professionalizzazione di questi anni si è soprattutto focalizzata sull'acquisizione di competenze utili per lavorare con le nuove interfacce, capaci di cogliere le occasioni e adeguarsi per mantenere il pubblico della propria sopravvivenza professionale. Si è trattato di un percorso di aggiornamento faticoso ma semplice. Troppo semplice per dare una risposta adeguata a uno scenario che cambia nel profondo lo statuto dell'informazione e tutte le professioni a essa correlate. Ma non solo per la richiesta di nuove competenze, quanto per la domanda di “nuove anime”.

Il cambiamento rapido tende a premiare la capacità tecnica d'uso rispetto alla consapevolezza, di cuore e di testa, degli effetti del cambiamento; da cui la mancanza di adeguati sistemi di valore che permettano di regolare le novità: "quello lo facciamo dopo". In questo contesto, invece, è necessario interrogarsi prima, mai per limitare ma sempre per orientare, affinché il futuro non sia l'esito, scontato, di una tecnologia ma di un disegno in cui la tecnologia è collocata dall'utilizzatore.

IL TESTIMONE. CAROLA FREDIANI

di Laura Silvia Battaglia

Carola Frediani è considerata la giornalista italiana più esperta sui temi della tecnologia, della rete, e di qualsiasi argomento abbia a che vedere con le loro applicazioni nel mondo dell'informazione e della comunicazione.

Da una decina di anni, i suoi e-book sullo sviluppo del malware per lo spionaggio di attivisti per i diritti umani e giornalisti investigativi del mondo fanno scuola, come l'inchiesta sul caso tutto italiano di Hacking team, azienda milanese che portò direttamente allo sviluppo e alla vendita del software israeliano Pegasus con cui regimi durissimi come l'Arabia Saudita e il Bahrein hanno hackerato i telefoni, tra gli altri, di Jeff Bezos, proprietario del quotidiano americano The Washington Post, e di Jamal Khashoggi, suo giornalista. Ma anche le sue analisi sull'uso e la conservazione dei dati sensibili e la sua newsletter "Guerre di rete" – che informano gli abbonati con puntualità e profondità su questi scenari mutevoli – sono diventati talmente indispensabili da creare una community di migliaia di persone che sostiene questo giornalismo di qualità. "Guerre di rete" si è progressivamente imposto anche per il suo peculiare modello di business, già di successo all'estero ma che in Italia ha pochi eguali. Negli ultimi mesi questa pubblicazione ha trattato con proprietà temi che fanno banco anche sui media generalisti ma con approcci superficiali e rapsodici: a fronte di una serie di contenuti di "colore" in cui vari giornalisti chiedono a ChatGPT le cose più svariate e inutili, Frediani e i suoi collaboratori sono in grado di spiegare il fenomeno con approcci multidisciplinari: filosofico, tecnico-informatico, economico, geopolitico e legale. Le abbiamo chiesto di fare chiarezza sugli interrogativi che, nella relazione IA-giornalismo, costituiscono i nodi per il presente e per il futuro immediato della professione.

Si discute molto, e spesso a sproposito, di intelligenza artificiale nel giornalismo. Realmente, quali sono i vantaggi e gli svantaggi della massimizzazione di questa tecnologia, allo stato attuale del suo sviluppo? E se gli sviluppi saranno esponenziali, come e quanto potrà cambiare lo scenario di bilancio tra gli uni e gli altri?

I vantaggi dipendono da chi se ne avvantaggerà. Queste tecnologie – che sono in grado di analizzare immense quantità di dati, di identificare dei pattern, delle relazioni, degli schemi e riescono a dare delle previsioni – possono avere un ruolo positivo in una serie di settori della ricerca, in particolare in ambito sanitario e nello studio e analisi del cambiamento climatico. Per quanto riguarda gli svantaggi o i rischi, essi riguardano l'applicazione di questa tecnologia in ambito decisionale e legale: ai valichi di frontiera, a fronte di un protocollo sanitario su un paziente governato dalla IA, nei casi in cui ci si affidi alla stessa per forme di valutazione professionale (concorsi, esami) o giudiziarie (processi, profilazione di rischio sui detenuti). Tutte queste applicazioni vanno osservate con attenzione e preoccupazione perché hanno un impatto certo sulle libertà e sui diritti umani, lì dove ci si affidi a tecnologie che hanno problematiche in termini di pregiudizi e di precisione, specie quando si scelga di ridurre i margini d'azione dell'autonomia umana. Riguardo agli sviluppi, se guardiamo alla crescita dell'IA, bisogna capire sia i termini dell'utilizzo che i modi di utilizzo. Certamente c'è un'attenzione e un interesse molto elevati verso queste tecnologie da parte del mondo industriale-finanziario e un notevole carosello mediatico che spinge per farla apparire più "esponenziale" di quanto in realtà sia. Un esempio è il dibattito sull'AGI (l'Artificial General Intelligence), ossia sulla presunta intelligenza più intelligente dell'uomo stesso che, francamente, è assai poco sobrio e non contribuisce ad avere un quadro reale e ben delineato della situazione.

In genere, le innovazioni arrivano tardi e con una certa distorsione nel mercato editoriale italiano. Pensa che lo sviluppo della IA porterà in Italia gli editori a reinvestire il capitale umano in progetti di approfondimento nei media o dobbiamo aspettarci un taglio del personale senza un aggiornamento sull'ottimizzazione delle risorse umane?

L'impatto sui media dipende da ciò che vogliono fare gli editori. È chiaro che questa tecnologia permette l'ottimizzazione e la razionalizzazione delle risorse. Ma, se interpretata solo come riduzione dei costi, può permettere di esternalizzare del lavoro editoriale alla macchina senza creare alternative ma peggiorando fenomeni già in atto: precarizzazione del lavoro e produzione di una grande quantità di contenuti con conseguente scarsa qualità. Se la rete sarà invasa da contenuti generati da IA, dalle foto ai post alle recensioni, senza dimenticare tutta la realtà dei *deep fake*, è chiaro che questo potrebbe portare a uno sforzo, da parte del giornalismo professionale, per tornare a essere autorevole a fronte di un panorama informativo caotico e rumoroso.

Nella battaglia per l'IA crede che le regole che l'Unione Europea sta cercando di implementare possano proteggere il diritto dei cittadini a riconoscere e distinguere i contenuti ottenuti con questa tecnologia da tutti gli altri contenuti originali?

Questo è un tema fondamentale. Se non saremo in grado di attivare meccanismi di riconoscibilità della natura dei contenuti, la fiducia nei confronti della categoria professionale crollerà. Le ripercussioni potrebbero essere fortissime anche a livello sociale e politico. Dunque, è molto importante che ci siano dei modi per riuscire a distinguere i contenuti artificiali dai contenuti generati dagli umani. L'Unione Europea sta tenendo conto di questo aspetto, tanto che la bozza di regolamento su IA, l'*AI Act*, prevede che tecnologie di que-

sto tipo dovranno seguire alcune richieste e requisiti di trasparenza, rivelando la natura artificiale del contenuto. Inoltre, è previsto che le aziende s'impegnino a prevenire la generazione di contenuti illegali, pubblicando anche informazioni sui dati soggetti a copyright che siano stati utilizzati in fase di addestramento del modello di IA in questione. Sono queste le tre richieste principali al momento che l'*AI Act* fa a tutti i fornitori di servizi d'intelligenza artificiale generativa e sono il minimo sindacale per favorire il suo sviluppo scientifico, proteggendo la comunità e i cittadini europei.

1.2 MEDIA RELATIONS: NUOVE FRONTIERE E SFIDE PER I COMUNICATORI

di Ruggero Eugeni e Simonetta Saracino

Partiamo da un dato certo. La comunicazione di impresa è un iceberg. Il marketing, la costruzione dell'immagine, le tecniche pubblicitarie si occupano dell'11 per cento emerso. Il resto, tutto quello che sta sotto, è competenza del Comunicatore o Press Officer manager. È un lavoro difficile: si tratta di costruire, consolidare, difendere la reputazione delle Aziende, Pubbliche Amministrazioni, Associazioni, Fondazioni, Enti no profit, Organizzazioni Non Governative, Enti di ricerca, ma anche delle singole figure del mondo dello spettacolo o della politica, per i quali si lavora. E si tratta di farlo (direbbe Tony D'Amato, il coach di football americano interpretato da Al Pacino nel film *Ogni maledetta domenica*) giorno per giorno, centimetro per centimetro: «Sono le media relations, signori. È tutto qui».

Restiamo sui dati certi. I comunicatori fanno questo lavoro utilizzando tre strumenti o tre aree di attività tra loro solidali: (a) la Direzione relazioni esterne (o ufficio stampa), che coordina e gestisce le relazioni con gli *stakeholder* esterni, i media, il mondo dell'informazione, e le differenti figure di *influencer* e *opinion former* (una volta si sarebbe detto *opinion leaders*); (b) la Direzione Relazioni Istituzionali, che si rapporta

con le Istituzioni, nazionali e locali, e con le rappresentanze politiche, associative e non-governative (NGO), anche svolgendo attività di lobby; (c) la Comunicazione Interna, che si rivolge ai dipendenti e ai collaboratori dell'impresa e dell'organizzazione complessa ai fini di motivarne i comportamenti e renderli efficaci *brand ambassadors*.

Ma come è cambiato e sta evolvendo questo mondo sotto la spinta della rivoluzione digitale? Qui passiamo dai dati certi all'osservazione di un panorama in costante trasformazione. Da un lato la Rete ha "disintermediato" le relazioni tra le aziende o le istituzioni e i loro pubblici di riferimento: il Comunicatore si è quindi trasformato in *web manager*, *content manager*, erogatore di *branded contents*, con una spinta al rinnovamento cavalcata con entusiasmo. Dall'altro lato, l'avvento dei Big Data sta invitando il Comunicatore a una nuova comprensione dei propri pubblici, dei loro movimenti e delle loro esigenze – tutti elementi molto utili nel suo lavoro al servizio della reputazione della propria azienda o istituzione.

In questo passaggio però qualcosa rimane: il Comunicatore possiede in ogni caso *uno stile di approccio "sartoriale"*

alla comunicazione: è un artigiano che deve trovare di volta in volta soluzioni semplici a problemi complessi, cercando una *personalizzazione* della comunicazione. Un *artigiano* della parola (e dell'immagine), ma prima di tutto una *persona* di parola.

IL TESTIMONE. ROBERTO OLIVI

di Victor Venturelli

Roberto Olivi è Direttore Relazioni Istituzionali e Comunicazione di BMW Italia SpA. Laureato in Lettere Moderne presso l'Università degli Studi di Milano, ha maturato un'esperienza ventennale nel settore della comunicazione, con particolare attenzione al settore automotive, e lavora per il BMW Group dal 2001, dove ha ricoperto dapprima il ruolo di responsabile Comunicazione e P.R. del marchio MINI, successivamente quello di Marketing Manager MINI e dal 2004 al 2014 quello di Corporate Communications Manager di BMW Italia SpA. È scrittore, giornalista e TEDx speaker. Per BMW Italia cura la pubblicazione semestrale The RoadMap.

26

Quali sono le cinque parole chiave per aprire le porte della comunicazione oggi?

Consistency, Storytelling, Relationship, Uniqueness e Brand Activism.

Come possiamo definire la parola “comunicazione”?

La comunicazione è un flusso. Di idee, di emozioni, di pensieri. Implica necessariamente una relazione, un dialogo tra persone, culture e identità. L'homo sapiens che nell'illuminante saggio di Yuval Noah Harari vuole diventare “homo deus” resta fortemente connotato rispetto a tutti gli altri esseri viventi sulla terra per la capacità di comunicare e lasciare un segno attraverso la letteratura, la poesia, la pittura, la scultura, le arti digitali, i suoni, l'innovazione tecnologica.

Ma come facciamo a rendere la nostra comunicazione unica e non riproducibile? Come facciamo a lasciare un segno identitario forte che sia riconosciuto, apprezzato, condiviso?

Se pensiamo agli anni '80 o '90, la narrazione di un'azienda avveniva essenzialmente attraverso la comunicazione di prodotto. Il lancio di una nuova automobile, di una caramella, di un dentifricio, di un detergente si sostanzava attraverso una campagna pubblicitaria intensiva sui mezzi allora disponibili (televisione, radio, carta stampata) e sulla presentazione ai media di settore. I GRP (Gross Rating Point, indice della pressione pubblicitaria) erano tutto. Maggiore la pressione, più elevato il successo. Oggi tutto questo non è più sufficiente. La comunicazione di prodotto è sostituita dal prodotto della comunicazione. Il brand deve diventare una casa, non più semplicemente una promessa, come recitavano i manuali di marketing di qualche anno fa. E i membri della famiglia che vivono in questa casa vogliono ritrovarvi i valori nei quali credono, esigono prese di posizione sui temi rilevanti per la società e fanno del linguaggio della differenza un aspetto culturale fondamentale.

Ma cosa ci si attende dalle aziende oggi?

Il Global Report 2023 di Edelman Trust Barometer evidenzia come le persone ripongono una fiducia enorme nelle aziende e si aspettino moltissimo da loro. In un mondo in cui i cittadini hanno perso fiducia nelle istituzioni e nella loro capacità di ascoltare i bisogni delle comunità e dare risposte adeguate, le grandi imprese sono ritenute, non solo in grado di fare qualcosa per le realtà in cui operano e vivono, ma addirittura sono considerate gli attori principali della trasformazione e gli interlocutori privilegiati capaci di risolvere le questioni più rilevanti oggi. Dai temi ambientali a quelli relativi alla diversity, dall'equità alle pari opportunità, dalla sostenibilità all'innovazione, le aziende moderne sono chiamate a “scrivere civile” come direbbe l'amico Paolo Iabichino.

Ed è qui che entra in gioco, quindi, il concetto di reputazione?

Occuparsi di comunicazione oggi e non avere conoscenza del tema della reputazione e di cosa occorra per costruirla e mantenerla, signifi-

fica essere ancorati a un approccio che ricalca quello degli anni '80 e '90 quando le crisi erano legate all'insuccesso di un prodotto non all'altezza delle aspettative o della concorrenza e la soluzione era proporre subito uno migliore o diverso. Difficile, ma non impossibile. Oggi i brand hanno il compito di raccontare un universo, un mondo fatto di valori che il consumatore e gli stakeholder possano e vogliano condividere. In cui si identifichino. Il prodotto, che ovviamente deve mantenere le caratteristiche di eccellenza attese dal mercato, è uno dei capitoli di questa narrazione. Ma non è più esaustivo.

Quali strumenti è bene tenere a mente da chi oggi si occupa di comunicazione?

Non ci sono ricette magiche. Ci sono a mio avviso delle parole chiave che possono fare la differenza, partendo da un presupposto: in un mondo che sta diventando sempre più tecnologico e digitale, non dobbiamo mai perdere la consapevolezza che la comunicazione non deve essere guidata dai mezzi, ma sempre dagli esseri umani. Il dialogo è sempre più "human to human", più che "B to B" (Business to business) o "B to C" (Business to consumer). Se sapremo sempre tenere a mente che dall'altra parte (dello smartphone, del tablet, del PC o semplicemente della strada), c'è un essere umano come noi, saremo in grado di differenziarci dalla concorrenza e di essere dei riferimenti per il mercato e la società.

E come si traduce in pratica?

Attraverso 5 keyword: Consistency, Storytelling, Relationship, Uniqueness e Brand activism. Come Bartleby, lo scrivano Melville, dobbiamo avere la capacità di identificare una strategia e di essere consistenti nel perseguirla. Il secondo termine è *storytelling* e qui ci viene in aiuto la definizione che ne ha dato qualche anno fa Alessandro Baricco: "sfilate via dalla realtà i fatti e tutto il resto è storytelling".

Terzo elemento le relazioni. Abbiamo visto durante la pandemia e l'isolamento come ciò di cui abbiamo più sentito la mancanza fossero i rapporti umani. La tecnologia ci ha aiutato a rimanere in contatto, ma ognuno di noi aveva voglia di tornare a vivere emozioni insieme in presenza. "La comunicazione è" in quanto connessione tra persone. Quarto elemento, l'originalità. Dobbiamo cercare storie che siano uniche. Ogni brand, ogni azienda deve avere la capacità e l'ambizione all'autenticità. Da ultimo, le aziende di successo hanno il dovere di restituire qualcosa alla società in cui operano e prosperano. Questo è quello che si intende quando si parla di "create shared value". Cinque parole, cinque chiavi per aprire le porte della comunicazione e proiettare il proprio ruolo e quello della propria azienda nel futuro.

I NUOVI LAVORI. VIDEOSTRATEGY®: CREATIVITÀ E PIANIFICAZIONE PER EMERGERE NEL FLUSSO DELLA COMUNICAZIONE CONTEMPORANEA

di Diego Lifonti e Andrea Stagnitto

Protagonista della comunicazione contemporanea è la *Velocità*: nasce dalla disintermediazione resa possibile dalla rete, e la osserviamo nella riproduzione rapidissima dei contenuti, nell'aumento dei ritmi di pubblicazione, nell'avvicinarsi tra i tempi degli utenti a quelli istantanei dell'AI, nella moltiplicazione dei soggetti, nel sovraccarico dei destinatari.

E proprio in virtù della disintermediazione, *ogni company è ormai una media company* (anzi, ognuno di noi lo è...).

Il fatto che nelle nostre tasche vivano ormai da anni strumenti capaci di veicolare in maniera integrata tre leve – *parole, segni grafici e video* – fa sì che ogni iniziativa di comunicazione, sia essa una campagna, un racconto, una semplice storia personale su Instagram, le contenga tutte e tre.

Non solo ogni azienda o marca è un editore, ma *ogni campagna è una campagna integrata*.

I media tradizionali, peraltro, costituiscono solo una parte dell'ampia gamma di piattaforme su cui un contenuto può circolare, e tutti noi sappiamo ormai che un contenuto invade tv e radio e viene discusso al contempo anche su Facebook, Twitter, Instagram e nelle varie piattaforme private. Ma ogni canale adotta precisi linguaggi e format, mentre lotta per ottenere attenzione. Il linguaggio che più di tutti è in grado di "assorbire" gli altri – e non solo, assorbe anche le emozioni – è senz'altro il *video*.

Qui entra in gioco la *Videostrategy*®.

Si tratta di una metodologia, e ancor più una forma mentis, *registrata da Social Content Factory* per coniugare due aspetti ben precisi: *la creatività autorale*, sempre necessaria, e l'importanza di un *calcolo strategico* su mezzi, risorse, target, tempistiche e quant'altro. A significare sopra a tutto che non si può e non si deve prescindere da questa leva.

Nello specifico, occorre guardare alla leva video in maniera onnicomprensiva, immaginando tutto l'insieme dei contenuti che si pensa di poter e dover produrre in un certo lasso di tempo. È importante saper selezionare il giusto *tono di voce* per rivolgersi con successo al target di riferimento, entro una *tipologia* e un *format* coerenti con i contenuti. A ciò si somma un'accurata *pianificazione temporale* e la definizione del *budget*. Questi aspetti sono indispensabili per la riuscita di qualsiasi palinsesto, a partire dai format d'intrattenimento fino a quelli più corporate e informativi.

Anche Spotify, regno della musica e del podcast, implementerà a breve la componente video; l'integrazione dei sensi sarà quindi indiscutibilmente un plus qualitativo che, lo dicono anche le statistiche, migliorerà l'esperienza dell'utente.

Avere una *Videostrategy* ci mette in grado di rispondere alle esigenze di *qualsiasi stakeholder*: dalle banche alle filiere agroalimentari fino ai brand legati alla moda, divenendo una leva indispensabile nel programma di comunicazione interna e/o esterna. D'altra parte, re e regina della narrazione sono il cinema e la televisione.

Attraverso un'accurata pianificazione e con un uso senza pregiudizi della creatività, che può comprendere campagne di comunicazione consumer o corporate o anche interna, operare nel digital & brand entertainment, promuovere contenuti che spaziano dalle

pubblicità in tv alle docu-serie, dagli spot per i canali digitali ai branded documentary, dai video di lancio di nuove collezioni a quelli storico-celebrativi per gli anniversari di aziende e marchi piccoli o grandi.

Fondamentale è saper modulare i format in base alle necessità e alle caratteristiche (mutevoli) dei singoli stakeholder, che sono i primi a riconoscere quasi istintivamente i *valori* e l'*identità dei brand* con i quali entrano in contatto.

Tutto questo e molto altro verrà approfondito da Andrea Stagnitto e Diego Lifonti nel volume “Videostrategy. Pianificare, produrre e distribuire video ad alto impatto”, edito da FrancoAngeli e in uscita a settembre.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 2

**COMUNICARE SPORT E SALUTE:
PROFESSIONI STRATEGICHE
VOLTE A GENERARE VALORE**

2.1 “COMUNICARE LO SPORT” PER GENERARE VALORE

di Paola Abbiezzi

Il mondo della comunicazione sportiva richiede oggi figure professionali in grado di interpretare le grandi trasformazioni dello *Sport System*. Nel corso degli ultimi anni, complice lo stop vissuto durante la pandemia, a una visione prevalentemente orientata a un contesto agonistico prestativo si è unita la necessità di ampliare lo sguardo verso la valorizzazione di un concetto di sport che si integri con la pratica a tutti i livelli, nella consapevolezza dell’impatto sociale che l’attività fisica può generare nell’ottica del miglioramento della società. Lo *sport* è, infatti, *un acceleratore straordinario delle dinamiche evolutive della collettività*, a partire dalla dimensione umanistico relazionale fino alle implicazioni economiche e tecnologiche. I praticanti e gli appassionati di sport si confrontano quotidianamente con un immaginario legato ad aspetti atletico prestativi, in relazione con gli attori del mondo sportivo (atleti, società sportive, aziende) e, nello stesso tempo, sperimentano il concetto di benessere che si determina grazie alla condivisione di esperienze ludiche, tradizionali o innovative, funzionali alla costruzione di una comunità che cresce e si alimenta anche attraverso la pratica dello sport.

I *grandi eventi sportivi* a livello globale, inoltre, non possono non tenere conto della ricaduta culturale, ambientale e sociale che concorrono a determinare: da una parte sono immagine e modello delle grandi performance atletiche, dall’altra costituiscono una straordinaria *opportunità di partecipazione e attivazione di comunità e territori*.

In questo scenario, inoltre, assume grande rilevanza l’impatto della digitalizzazione che ha un peso rilevante negli aspetti della comunicazione tradizionale e intercetta tutto il comparto sportivo nelle sue molteplici declinazioni esperienziali: dalla fruizione dei grandi eventi alla pratica quotidiana, fino alle nuove proposte ludiche e di intrattenimento degli Esports.

In questo quadro le dimensioni culturale, politica ed etica dello sport tornano a essere centrali, come nella classicità, rendendo ancora più articolata e sfidante la gestione degli eventi e della comunicazione dello sport e dei suoi protagonisti ed evidenziando la necessità di percorsi formativi ad alta specializzazione.

IL TESTIMONE. STEFANO GOBBI

di Paola Abbiezzi

Stefano Gobbi è Responsabile Politiche Sociali e Terzo Settore. Direzione Sport nei Territori – Sport e Salute. È docente del corso di Istituzioni delle Organizzazioni sportive Nazionali e Internazionali al Master Comunicare lo sport.

Qual è la visione di Sport e Salute rispetto al futuro dello sport in Italia?

Sport e Salute è la Società dello Stato che attua le politiche in materia di sport del Ministro e del Dipartimento per lo Sport. Il compito di Sport e Salute è mettere a terra concretamente progetti, iniziative, attività, anche attraverso la finalizzazione delle risorse messe a disposizione annualmente dallo Stato. L'obiettivo è produrre una cultura dell'attività fisica e dello sport, che accompagni le persone in tutte le fasi della loro vita. Per farlo occorre potenziare l'attività fisica a scuola, appassionare i ragazzi, potenziare la rete associativa di base, diffondere lo sport nel cuore della comunità, dove si ritrovano le persone. Un modello di sport su misura per ciascuno, in particolare nei luoghi più complessi, nelle periferie del Paese, per le persone con fragilità e vulnerabilità fisiche, sociali ed economiche.

Quali sono i principali progetti di Sport e Salute che tengono conto dell'impatto sociale dello sport?

Nel 2022 Sport e Salute ha lanciato un Piano Sociale per lo sport, denominato SPORT DI TUTTI. Esso è declinato in una serie di azioni che hanno l'obiettivo di rafforzare la rete di protezione sociale sportiva sul territorio e gestito attraverso una serie di avvisi pubblici rivolti ad associazionismo sportivo di base ed enti di terzo

settore: Inclusione, Quartieri, Integrazione, Parchi, Carceri, Spazi civici di Comunità, Reti Socioeducative sportive, Over 65. Obiettivo: abbattere tutte le barriere di accesso alla pratica sportiva e declinare concretamente il principio del diritto allo sport, per le persone e nelle comunità.

La relazione tra sport e tecnologia. In cosa consiste l'esperienza di WeSportUp?

L'innovazione sociale sportiva poggia fortemente sull'innovazione tecnologica. Nell'aprile del 2022 Sport e Salute – insieme a CDP Venture Capital – ha fondato Wesportup, l'unico acceleratore di startup in ambito sport del Paese. In poco più di 1 anno oltre 1.000 startup hanno applicato alle call dell'acceleratore. Di queste, oltre il 50% provengono dall'estero. Le startup hanno come scopo la salute, l'alimentazione, il benessere, la nutrizione, e hanno scelto Wesportup proprio perché vogliono investire nel futuro del movimento sportivo, sempre più rivolto a promuovere passione, benessere e qualità della vita.

Quali competenze, secondo lei, sono richieste ai nuovi professionisti della comunicazione dello sport?

La vera scommessa sono le competenze. Le opportunità formative per lo sport sono diffusissime ma fanno ancora fatica a intravedere quel modello sociale sportivo di cui abbiamo parlato. Un modello in cui l'allenatore ha anche competenze socio-pedagogiche e digitali, il trainer di *team building* e gestione della conflittualità, il dirigente ha una visione chiara e una capacità di networking che gli permettono di mettersi in rete con tutti gli attori locali (istituzioni, enti, terzo settore, imprese).

Competenze che richiedono progettisti e manager in grado di leggere la società civile contemporanea, utilizzare i linguaggi adatti alle

diverse culture, generazioni, e che sappiano riconoscere e rispondere ai bisogni valorizzando la passione dei cittadini.

Ma per comunicare questo modello di sport – contemporaneo, multigenerazionale, inclusivo – occorrono sensibilità e skill che non sempre la comunicazione tradizionale sportiva valorizza e testimonia. Ed è proprio nel mix di competenze umanistiche, scientifiche e digitali che il comunicatore dello sport oggi può e deve navigare. Tra AI, AR, Blockchain, Esports, sapere comunicare e bene la vita reale sarà un valore aggiunto. E lo sport è talmente reale che spesso ce ne dimentichiamo.

I NUOVI LAVORI. IL MONDO DEGLI ESPORTS: NUOVI PROFESSIONISTI CERCASI

di Luigi Caputo

Gli Esports rappresentano un fenomeno in continua crescita. C'è però una spaccatura tra la percezione del settore e le opportunità di mercato. Da un lato il videogioco in Italia viene ancora visto come una distrazione, un qualcosa che allontana i giovani dalla vita reale; dall'altro, il numero di appassionati di Esports gaming in Italia è molto alto. Dalle nostre ricerche è emerso che sei milioni di italiani sono appassionati di gaming. Questo fa dell'Italia uno dei Paesi europei con più attenzione verso i videogiochi.

A differenza di altre nazioni, però, il pubblico italiano è più appassionato ai giochi di simulazione sportiva, in particolare quelli calcistici. Ma non siamo solo di fronte a un "gioco". Gli Esports contribuiscono a generare community che vedono nel videogioco uno strumento di comunicazione e aggregazione sociale. L'atto di giocare non è più un'attività solitaria ma, con l'avvento della connessione internet, i videogiochi sono diventati piazze virtuali, in cui le persone si incontrano, si intrattengono e si divertono. È questa la narrazione che dovrebbe emergere rispetto allo stereotipo che vede ancora il gaming come attività che isola le persone.

Il mondo degli Esports ha fame di competenze professionali. Essendo un settore molto giovane, è cresciuto troppo in fretta rispetto all'ingresso di professionisti formati. La formazione sportiva, soprattutto in marketing e comunicazione, è fondamentale per gli operatori degli Esports, ancora ancorati a modelli essenzialmente legati alla competizione. Gli Esports sono, infatti, anche un prodot-

to mediatico e, in quanto tale, è necessario un ripensamento delle logiche di comunicazione. Bisogna arricchire le competizioni con elementi di intrattenimento, per farne dei veri eventi. Come avviene nello sport tradizionale.

2.2 HEALTH COMMUNICATION SPECIALIST: UNA FIGURA STRATEGICA PER IL FUTURO

di Elisabetta Locatelli e Roberto Morandi

La comunicazione è un atto di cura, come definito già da tempo dall'Organizzazione Mondiale della Sanità¹. Una *corretta ed efficace comunicazione può*, infatti, *costituire un presidio di prevenzione*, di gestione e di mantenimento della salute dei cittadini. La lezione appresa durante la pandemia di Covid-19, durante cui il ruolo della comunicazione è stato amplificato all'ennesima potenza, rimane quale punto fermo da cui non si può più tornare indietro.

Strutture sanitarie ma anche sociali, così come aziende che operano nel comparto della salute, hanno bisogno di comunicatori formati e competenti.

Questa necessità è particolarmente evidente nel settore sanitario pubblico, tanto da avere dato vita nel 2022 agli *Stati Generali della Comunicazione per la Salute* promossi da Federsanità² sostenendo la riforma della legge 150/2000 e puntando a far riconoscere, anche a livello organizzativo, il ruolo e l'importanza dei comunicatori, aumentando le sinergie a livello aziendale.

La *professione di comunicatore della salute*, o *Health Communication Specialist*, sarà quindi *strategica in futuro*, anche in relazione all'attenzione che si pone sempre di più alla salute e al benessere e alle tendenze demografiche del nostro Paese, in cui la popolazione tenderà a invecchiare, con conseguente bisogni sociosanitari e assistenziali mutati.

Quali sono le competenze più importanti per un comunicatore in questo contesto?

È in primo luogo fondamentale conoscere e padroneggiare tutti gli strumenti di comunicazione, dalle attività di media relation alla comunicazione sui social media. Un'attenzione particolare deve essere dedicata alla deontologia e all'etica della comunicazione, per poter avere una comunicazione precisa ma anche rispettosa delle norme e non fuorviante.

Fondamentali, però, sono anche le *soft skill*, fra cui la comprensione profonda del pubblico della comunicazione e delle sue esigenze: pazienti e caregiver spesso hanno un portato emotivo importante che non può essere sottovalutato. Un buon comunicatore riconosce, quindi, il punto di

1 www.who.int/about/communications.

2 <https://federsanita.it/evento/stati-generalis-della-comunicazione-per-la-salute/>.

vista dell'altro e sa costruire di conseguenza le strategie migliori per raggiungere i propri obiettivi. Ancora, deve saper costruire uno storytelling per creare un legame solido con il proprio pubblico e saper raccontare la realtà a cui appartiene e i suoi servizi.

IL TESTIMONE. NICOLA CERBINO

di Elisabetta Locatelli

Nicola Cerbino è capo Ufficio stampa e Comunicazione dell'Università Cattolica Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli, IRCCS. Giornalista professionista, è stato componente del Consiglio di Disciplina territoriale dell'Ordine dei Giornalisti del Lazio e del Direttivo dell'Associazione Stampa Medica Italiana. È socio professionista della Federazione Relazioni Pubbliche Italiane (FERPI) e Responsabile della comunicazione dell'Osservatorio Nazionale sulla Salute nelle Regioni Italiane dell'Università Cattolica.

Come si sta trasformando il settore della comunicazione della salute? Quali sono le sfide attuali del comparto delle media relations per la comunicazione della salute?

La *comunicazione della salute* non si sottrae alle “regole” della comunicazione “generale” che è in *continua e inarrestabile evoluzione*, “tecnologico-dipendente” più che altri settori. Sottolineo due caratteri propri anche della comunicazione della salute, certo non nuovi, con cui fare i conti: la *circolarità* (nel senso che non è più semplicemente lineare, cioè da un emittente a un ricevente) e la *molteplicità* (e moltiplicazione) *delle fonti*: formali e informali, ufficiali e non ufficiali. Una delle “sfide” per chi si accinge a entrare professionalmente nel “mondo” della comunicazione è imparare a distinguere la comunicazione “istituzionale”, quella *evidenced-based* (che “normalmente” nasce da fonti formali) a una comunicazione non fondata sull’evidenza, che spesso proviene da fonti incerte e che può sconfinare nelle fake news. La pandemia di Covid-19 è stata un acceleratore di queste dinamiche: basti ricordare le vicende legate alla comunicazione/informazione sui vaccini o al conio di una parola nuova come *infode-*

mia per spiegare il fenomeno di una comunicazione no limits, che ha spesso provocato l’effetto paradosso di non informare ma di creare entropia, caos e disorientamento.

Un buon comunicatore deve tenere conto di questa complessità e saper riconoscere la qualità e il valore delle fonti.

Quali sono le competenze più utili per un comunicatore?

Un “bravo” comunicatore deve anzitutto studiare e aggiornarsi continuamente, avere un’elevata competenza e solida conoscenza dei temi di cui parla e scrive, sapendo consultare anche le fonti in lingua inglese, e conoscere le regole, mutevoli, di funzionamento del sistema dei media: oggi non è possibile non tenere conto, per fare un esempio semplice e immediato, della presenza e della pervasività dei social media e dei contenuti che circolano nel web; *conoscendo le regole del gioco si possono per esempio mettere in atto strategie e azioni per contrastare le fake news* che in alcuni settori – come quello della salute – sono straordinariamente presenti, spesso sostenute da interessi – latu sensu – politici, sociali ed economici. L’Health Communication Specialist deve possedere strumenti e conoscenze per mettere in atto una sorta di “ermeneutica della comunicazione”, che può consentirgli di distinguere tra corretta informazione e disinformazione e così orientare le proprie scelte professionali con *res-pon-sa-bi-li-tà*, proprio detto così, cioè, sillabato, perché la responsabilità è fondamento della professione del comunicare la salute e non solo la salute.

Perché un giovane dovrebbe investire formandosi come specialista nella comunicazione della salute?

Al contrario di quello che forse si può pensare, la *comunicazione della salute* non è un settore iperspecialistico e di nicchia. Come la pandemia da Covid-19 ci ha insegnato è *mainstream*, offre chiavi di

lettura dell'intera società, vive nel "cuore della realtà"; consente, cioè, di operare da un osservatorio privilegiato, "luogo" che permette di poter vedere e conoscere i nuovi trend della società a livello globale e territoriale: il settore della salute è suscettibile più di altri settori di continua innovazione in ambito tecnologico e sociologico. Un ambito vario e vivace che si può declinare in tante forme diverse perché tanti sono gli attori che ne costituiscono il "mondo di riferimento" (istituzioni politiche, enti universitari e di ricerca, associazioni professionali e di cittadinanza attiva o di pazienti), con una forte apertura internazionale.

E poi la salute riguarda le persone: non c'è ambito più avvincente che di occuparsi delle persone e delle società in cui vivono. Un giovane che investe nella comunicazione della salute come scelta di formazione ha fra le mani un *passepertout* che gli consente di aprire molte porte per entrare e operare professionalmente in qualsiasi settore della comunicazione senza annoiarsi mai.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 3

**COMUNICARE E FARE RETE
NELL'ERA DELLA DIGITAL
TRANSFORMATION**

3.1 L'EVOLUZIONE DELLE PROFESSIONI NELLA COMUNICAZIONE DI IMPRESA, NELLA PUBBLICITÀ, NEI MEDIA DIGITALI E NEI SOCIAL MEDIA

di Simone Carlo e Elisabetta Locatelli

Il Rapporto 2023 sul futuro dell'occupazione pubblicato dal World Economic Forum sottolinea come i nuovi posti di lavoro che verranno prodotti nei prossimi anni saranno principalmente in due settori: l'ambito della transizione ecologica e quello connesso alle nuove tecnologie digitali. *La crescente digitalizzazione sta portando a una rivoluzione nel mercato del lavoro, con la nascita di nuove professioni, ma anche di nuove aziende e filiere e con un (previsto) effetto positivo complessivo sull'aumento dell'occupazione.*

Dal punto di vista della filiera la digital transformation e la pervasività della comunicazione digitale, portano il settore della comunicazione di impresa, della pubblicità, dei media digitali e dei social media in una (ennesima) fase di trasformazione, trainata anche da una progressiva evoluzione dei processi di (dis)intermediazione tra aziende e consumatori. *Due sono i fenomeni, apparentemente agli antipodi, che possiamo osservare: da una parte un processo data-driven dove alla tradizionale agenzia media si sono affiancati soggetti operanti nella gestione dei processi automatizzati (e diretti) di compravendita di spazi pubblicitari tra aziende e concessionarie. Si tratta di agenzie ad alto tasso tecnologico*

dove la comunicazione si ibrida con la gestione di enormi moli di dati sui consumatori, con l'intelligenza artificiale, l'analisi, l'approccio *quantitativo* alla comunicazione. Dall'altra emerge una *crescente attenzione al contenuto*, all'intrattenimento, alla creatività, all'ingaggio emotivo dei consumatori attraverso la creazione da parte dei brand (e dei suoi portavoce, testimoni, influencer) di storie che superino la classica comunicazione commerciale prettamente focalizzata alla conoscenza e vendita del prodotto. Tale attenzione "al contenuto" ha portato alla fioritura di agenzie di comunicazione digitale focalizzate sulla creazione di contenuti social *per i brand* e su strategie di influencer marketing. Questa attenzione consente di creare community online attorno ai brand, di fidelizzare a lungo termine gli utenti, creando un rapporto emotivo che sostiene poi i canali di vendita online od offline. Inoltre, il contatto costante sui social media consente di conoscere meglio gli utenti e potenziali consumatori e di profilarli in modo più preciso, chiudendo il cerchio con l'attenzione ai dati sopra menzionati.

Dal punto di vista delle ricadute in termini di nuove professioni si possono notare diverse tendenze. Da una parte, la ne-

cessità di *profili specializzati in compiti verticali* legati all'advertising digitale, all'analisi dei dati o alla content creation; dall'altra il *bisogno di figure versatili e trasversali* che sappiano gestire i diversi *touchpoint* di comunicazione in funzione delle esigenze dei propri clienti. Il digital strategist in questo senso sarà una delle figure più richieste in futuro, un ruolo che richiede tanto la conoscenza di tutti gli strumenti digitali quanto la capacità di interpretare i dati.

IL TESTIMONE. MATTIA CECCOTTI

di Michele Varini

Mattia Ceccotti è Partner and Business Principal in Dentsu Italia. Nel suo percorso formativo, un passaggio importante è sicuramente stato il Master in Comunicazione, Marketing Digitale e Pubblicità Interattiva, in cui oggi tiene un corso in Digital Full Funnel Planning. La sua carriera lavorativa è iniziata in Simple Agency, agenzia indipendente, acquisita poi dal gruppo Dentsu. Ha seguito un progresso di carriera lineare, iniziando come Junior Consultant fino ad arrivare nell'attuale posizione che lo vede impegnato nella gestione dei clienti dell'agenzia, nell'acquisizione di nuovi clienti e nell'area formazione delle sigle digitali del gruppo.

Insieme alla carriera lavorativa, porti avanti anche attività di docenza, parliamone più nello specifico.

Da circa 3 anni ho iniziato a tenere corsi in varie realtà universitarie, tra cui l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove insegno nei Master in Comunicazione, Marketing Digitale e Pubblicità Interattiva e in Digital Communications Specialist. In entrambi i corsi l'obiettivo è formare gli studenti in maniera olistica, con un approccio a 360 gradi su tutti i mezzi della comunicazione digitale. L'intento è quello di approfondire la pianificazione in maniera concreta al fine di comprendere come devono essere orchestrati gli strumenti pubblicitari digitali, per farli collaborare tra loro, in modo sinergico, per realizzare un piano pubblicitario efficace. L'obiettivo è proprio conseguire una visione d'insieme non eccessivamente focalizzata sui singoli strumenti.

In questo percorso di carriera, quali, secondo te, sono le capacità e le conoscenze fondamentali?

Le caratteristiche che reputo fondamentali sono la passione, la voglia di mettersi in gioco e la curiosità. Sembra banale, queste tre caratteristiche potrebbero valere per qualsiasi professione, ma qui, a maggior ragione, sono cruciali, perché l'aggiornamento richiesto e la velocità con cui le cose cambiano è tale da renderle determinanti.

Serve attitudine e proattività per fronteggiare al meglio un mondo come questo, e mi sento di dirlo, in futuro saranno aspetti che varranno ancora di più.

Avere poi una conoscenza dei principali strumenti pubblicitari, in particolare motori di ricerca e attività social, è sicuramente un plus, tanto meglio se declinati in un contesto reale, non soltanto teorico.

Abbiamo accennato a scenari futuri, in questo momento di forti cambiamenti e incertezze, secondo te quali sono le prospettive?

È una domanda complessa, soprattutto per un mondo come quello del digitale caratterizzato da un'estrema velocità dell'innovazione e dei cambiamenti.

Sicuramente un *hot topic* è, e sarà, l'Intelligenza Artificiale: esiste già da molti anni, ma abbiamo assistito in questo ultimo periodo a un'impennata repentina, con un livello di sofisticazione raggiunto molto elevato, quasi da mettere in difficoltà l'essere umano a tenere il passo comprendendone l'applicazione concreta.

Questa rivoluzione toccherà sicuramente il nostro modo di lavorare. Immagino che aumenteranno richieste di competenze consulenziali, più che pratiche di mera operatività, che saranno sempre di più demandate a dei calcolatori.

In un simile quadro futuro sarà cruciale una comprensione non solo del singolo *task*, o del singolo problema, ma della *Big Picture*: una visione di insieme che renda chiari tutti gli elementi in modo da saper dare i giusti input ai calcolatori e algoritmi.

Non è tutto oro quel che luccica, ci sono delle zone d'ombra; in que-

sto caso è cruciale capire come gestire queste tecnologie, ed è concreto il pericolo di perdere la concezione delle logiche che stanno alla base, che per essere apprese richiedono un “mettere le mani in pasta”, operativamente, nelle piattaforme e negli strumenti di lavoro.

Non bisogna smettere di pensare a come funzionano le cose solo perché abbiamo macchine e algoritmi che possono semplificare il processo, bisognerà essere bravi a dosare intelletto, ingegno umano, e potenza di calcolo della macchina, e ovviamente questo è un equilibrio difficilissimo, come la storia dei media ci ha dimostrato moltissime volte.

Credo che rimarrà comunque fondamentale passare dal *come si faceva una volta*, per non dimenticare le logiche di funzionamento, arrivando così al *come si fa adesso* con basi più che mai solide.

IL TESTIMONE. PAOLO PASCOLO

di Cecilia Crotta

Paolo Pascolo è socio fondatore e CEO di I MILLE, agenzia indipendente di consulenza creativa, nata nel 2004 a Milano e che oggi ha sedi in Italia a Milano e Roma, all'estero in Spagna, Brasile e Cile. I MILLE occupa circa 150 persone che lavorano per i più importanti brand italiani ed esteri. Dal 2022 Pascolo è responsabile dell'Innovation Hub di UNA, Aziende della Comunicazione Unite. UNA è un'associazione nata nel 2019 dalla fusione di Assocom, Unicom e Assorel.

Visti gli innumerevoli cambiamenti e sviluppi nel mondo digital, vorremmo in primo luogo approfondire le novità di questo settore: quali sono i principali cambiamenti che le agenzie digital stanno affrontando?

Ci sono diversi cambiamenti che le agenzie stanno affrontando in questo 2023. I principali a mio parere sono i seguenti.

1. *Organizzazione.* Lo smart working, anche dopo la fine della pandemia, è diventato la norma nella quasi totalità delle agenzie. Questa modalità di lavoro sta configurando nuove sfide e qualche problema: dalla difficoltà nella formazione delle nuove risorse fino al mantenimento della qualità del lavoro creativo.
2. *Commoditizzazione.* Si nota un'accelerazione da parte dei clienti nella creazione di team di designer, creativi e social specialist *in house*. Questo avviene per contenere i costi ed essere più focalizzati e reattivi all'interno del proprio settore. Non è necessariamente un male per le agenzie che tuttavia devono strutturarsi per lavorare fianco a fianco in modalità di co-creazione con i propri clienti.

3. *Intelligenza Artificiale.* L'accelerazione della capacità di calcolo e output dei tool AI sta obbligando le agenzie a ripensare completamente i propri processi produttivi. Una percentuale molto rilevante di attività verrà completamente rivoluzionata con AI che sta diventando e diventerà uno strumento quotidiano nelle mani di almeno l'80% dei professionisti che lavorano nelle agenzie di comunicazione.

Negli ultimi anni il mondo digital e le sue agenzie hanno sviluppato e accolto nel tempo ruoli professionali nuovi. Quali sono le professioni che si sono più trasformate? Ci sono nuovi ruoli nati negli ultimi due anni? Se sì, quali?

I ruoli stanno diventando sempre più fluidi e ibridi. Gli account e project manager -ad esempio- devono essere in grado di affiancare il cliente creando nuove opportunità di business, avvalendosi di una competente visione strategica. Così come i data specialist che devono captare i segnali che provengono dai dati per poi trasformarli in potenziali opportunità di sviluppo. I ruoli, anche quelli prettamente creativi, stanno prendendo sempre più la strada di creatori di opportunità. In generale la distanza tra la creatività pura e le esigenze del cliente nel proprio mercato sta diminuendo in modo sensibile.

Rispetto al recruiting nelle agenzie di comunicazione, quali sono le conoscenze e competenze più richieste dai selezionatori?

Le competenze richieste sono molte ed evolvono continuamente. Le competenze di ogni bravo professionista si possono e si devono continuamente incrementare e possibilmente ampliare con nuove skill. Quello che cerchiamo in I MILLE ad esempio è soprattutto l'attitudine, perché definisce se ci sia o meno la predisposizione alla crescita e al miglioramento continuo.

A fronte di questo scenario, quanto riguarda invece la formazione dei giovani che vogliono investire in questo tipo di percorso volto a diventare specialisti nel mondo digitale, quali sono le competenze e gli aspetti su cui è strategico formarsi per lavorare nel mondo della comunicazione digitale?

Il mondo della comunicazione è sempre più contaminato dalla tecnologia. I professionisti di oggi dovrebbero essere potenzialmente tutti dei creative technologist. Conoscere le tecnologie, avere anche dei rudimenti di scrittura del codice aiuterà chiunque non solo a comprendere meglio delle dinamiche legate alle piattaforme, ai media e ai nuovi prodotti digitali, ma sarà altresì utile per creare delle idee disruptive proprio facendo hacking della tecnologia.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 4

**SCRIVERE E PRODURRE
PER IL CINEMA E PER L'AUDIOVISIVO.
NUOVE REGOLE E *SKILL***

4.1 NUOVE SKILL PER LA PRODUZIONE E L'AUTHORING AUDIOVISIVO

di Massimo Locatelli e Linda Ovena

Dopo le nebbie del Covid-19, il comparto audiovisivo si trova in una fase di riorganizzazione, costretto ad affrontare molto rapidamente cambiamenti che in alcuni casi erano inimmaginabili, in altri forse sarebbero intervenuti comunque. Persiste la spinta all'aumento del consumo mediale, ma, come noto, spesso in direzione delle grandi piattaforme VoD internazionali. Di fronte a queste incertezze, l'intera filiera della creatività per il cinema, la televisione e i media digitali sta giustamente rivedendo i propri obiettivi, i propri linguaggi e, in ultima analisi, la funzionalità stessa dei processi gestionali e produttivi.

Discutendone con i molti professionisti che collaborano con il Master IPM. Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali, come spesso facciamo, anche solo per immaginarne il futuro, ci è apparso chiaro che *le figure professionali coinvolte*, e a cui mira il nostro percorso di formazione, *non muteranno strutturalmente*: ci sarà per esempio, sempre bisogno dei film and videomaker, dei content author and creator, degli executive producer, come li abbiamo descritti nelle scorse edizioni

di questo Libro Bianco³. Essi dovranno tuttavia riadattare il loro modo di lavorare: delocalizzando, smaterializzando, molto più spesso di prima su nuove piattaforme, in rete, o – anche nella programmazione più tradizionale – in forme non convenzionali.

Per questo motivo nell'edizione 2023 di questo rapporto abbiamo pensato di concentrare la nostra riflessione proprio *sulle capacità e competenze "convergenti"*, quelle *skill*, cioè, *che mettono in relazione filiere e piattaforme diverse* per rendere i prodotti innovativi e appetibili per un pubblico che cerca oggi con decisione la sua soddisfazione oltre o a cavallo dei confini dei generi e delle tipologie produttive.

Una di queste competenze appare senz'altro essere la capacità di "scrivere" i personaggi dei nuovi format multimediali

³ Cfr. *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione 2019*, FrancoAngeli, Milano (http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/402). Nell'edizione 2021, *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione 2021*, FrancoAngeli, Milano, ci siamo dedicati ai processi, approfondendo il tema della comunicazione green e il management di sostenibilità per il cinema e l'audiovisivo (<https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/674>). Competenze che devono entrare nel bagaglio di ogni operatore di settore e fanno parte del percorso formativo IPM.

o transmediali. Abbiamo chiesto a un'amica e ospite gradita del nostro Master, Giada Messetti, autrice televisiva e non solo, di raccontarci come cambia allora l'authoring nella produzione audiovisiva: come si "scrive" una voce autorevole? Sempre più spesso, infatti, oggi il pubblico consegna un mandato fiduciario a conduttori, moderatori, narratori capaci di raccontare storie d'impatto con autorevolezza. Lo storytelling più innovativo, vale a dire l'uso non solo nell'entertainment ma anche nella comunicazione politica, istituzionale e d'impresa di strutture narrative di base per organizzare il proprio discorso, porta del resto a sovrapporre a format e prodotti non narrativi, o che solo in parte esplicitano la loro narritività, linearità e funzioni discorsive che aprono alla possibilità di letture narrative complementari e sovrapposte, legate per esempio alla biografia personale dei protagonisti, al brand, o alla dimensione di evento da cui nasce la produzione. In questo senso gli autori di contenuti audiovisivi, in particolare televisivi, devono con molta attenzione costruire una voce chiara e riconoscibile, quella appunto di un protagonista che guida la fruizione, come già avviene ovviamente ma con sempre maggior successo nei podcast, o in tutti i formati anche meticcici della radio contemporanea.

IL TESTIMONE. GIADA MESSETTI

di Massimo Locatelli

Giada Messetti è sinologa, saggista e autrice Tv. Dopo la laurea in cinese all'Università di Venezia, nel 2005 si è trasferita a Pechino dove ha lavorato per le principali testate italiane – Rai, Corriere della Sera, Repubblica, Rai Sport, Radio Popolare, Diario – fornendo contenuti informativi e logistici. Rientrata in Italia nel 2011, ha collaborato con alcune fra le più importanti trasmissioni radio e tv (Crozza, Zeta, Caterpillar, Ovunque6, Caterpillar AM) per poi approdare alla scrittura televisiva vera e propria collaborando, fra gli altri, con Daria Bignardi e Beppe Severgnini. Attualmente è autrice di programmi di approfondimento su Rai3. È autrice di saggi divulgativi sulla Cina, pubblicati da Mondadori, e ha ideato e condotto con Francesco Costa il programma televisivo CinAmerica (Rai3).

Giada, il mondo dell'informazione e dell'infotainment sta veramente cambiando come dicono?

Sì, soprattutto sta subendo una grande frattura generazionale. In particolare, l'informazione, per quanto riguarda la Tv generalista, viene ormai pensata per essere rivolta quasi esclusivamente a un pubblico adulto e anziano (over 50). Si tende a invitare quindi sempre interlocutori affini a quel tipo di pubblico. Inevitabilmente i più giovani, per rimanere informati, si rivolgono soprattutto ai social e alla rete (per esempio, ai podcast). Anche la fruizione dei contenuti è molto diversa tra le generazioni: da un lato format lunghissimi, con prime serate lunghe anche 3 ore, dall'altro video e contenuti sempre più brevi e veloci.

Con Francesco Costa avete proposto questa primavera in seconda serata su Rai3 un nuovo format di approfondimento all'incro-

cio dei tuoi e dei suoi temi più amati, CinAmerica. Come nasce questo progetto? Cosa portava ognuno di voi?

L'idea di questo progetto nasce dalle diverse collaborazioni che io e Francesco abbiamo avuto in passato, soprattutto presentazioni congiunte dei rispettivi libri. Mi ricordo ancora benissimo la volta in cui abbiamo presentato online i nostri primi due libri "Questa è l'America" e "Nella testa del Dragone": Francesco utilizzò la definizione di "libri gemelli" che mi colpì molto. Se non sbaglio, per quella diretta della primavera 2020 usai proprio l'hashtag #cinamerica. Io sono profondamente convinta che tutto quello che accade al mondo oggi dipenda dalla sfida Cina – Usa e credo che sia molto importante esserne consapevoli. A un certo punto è stato naturale, visto il mio mestiere di autrice Tv, pensare a un approdo televisivo attraverso cui sia io che Francesco potessimo veicolare i nostri contenuti divulgativi, in maniera complementare.

Come si costruiscono i personaggi degli anchor-men&women, avete previsto dei ruoli o delle caratterizzazioni?

CinAmerica è nato come un programma in cui il format eravamo io e Francesco, con quello che facciamo nella vita tutti i giorni; quindi, in realtà non abbiamo molto riflettuto sui ruoli. Per me, tuttavia, la cosa fondamentale è sempre stata che in onda tra me e Francesco ci fosse grande complicità. In un'epoca in cui i budget sono sempre più risicati, in Tv si è spesso mantenuta l'abitudine da Covid di fare le riunioni online. Ma la televisione è un lavoro molto artigianale, quindi per farla con cura, alcune cose hanno bisogno della presenza fisica. In sede di preproduzione ho insistito molto perché io e Francesco trascorressimo assieme più tempo possibile per approfondire la conoscenza l'uno dell'altro. Ho sempre ritenuto e ritengo il rapporto tra noi in onda come un pezzo fondamentale e caratterizzante del format CinAmerica.

Un elemento che caratterizza CinAmerica, come altri formati contemporanei, è la forte interpellazione diretta dello spettatore. Ma voi avete scelto di dare un ritmo serrato, che ricorda o i format di cronaca o anche le narrazioni del podcasting. Avete una vostra ricetta? Come si tiene in mano il rapporto con il pubblico?

Il nostro era un tentativo di parlare di informazione avendo in mente soprattutto le generazioni che si informano attraverso i social e i podcast. Sia io che Francesco abbiamo fatto dei podcast in passato e utilizziamo internet per veicolare contenuti su Cina e Usa. Anche in questo caso, è venuto naturale provare a unire le due cose, cercando di contaminare il più possibile il linguaggio classico della Tv generalista. Abbiamo reso il più possibile ricca la nostra narrazione inserendo elementi che potessero affascinare e incuriosire il pubblico e abbiamo dato al nostro parlato un ritmo molto incalzante, in modo da evitare il più possibile i momenti di noia per chi ci ascoltava.

Quanto conta nella fase di ideazione e produzione di un format tv sapere che verrà riutilizzato e fruito probabilmente più spesso in forme diverse e frammentarie, le clip sui social, ovviamente, ma anche meme con i visual o sonori?

Moltissimo. CinAmerica era tutto scritto, e già in fase di scrittura ci domandavamo quali avrebbero potuto essere i pezzi "pillolabili" per i social. Chi fa Tv generalista e guarda alle giovani generazioni non può prescindere da questo aspetto. Penso a Francesca Fagnani, e Valerio Lundini, da questo punto di vista e non solo due fuori classe assoluti, che costruiscono le loro trasmissioni con in mente la fruizione social. Non è un caso che con i loro programmi siano diventati prima virali con le pillole online e successivamente si siano rafforzati anche a livello di ascolti televisivi. Hanno coinvolto e conquistato un pubblico che di solito viene trascurato dalla generalista.

I NUOVI LAVORI. (VECCHIE E) NUOVE SKILL: L'AUTORE TELEVISIVO OGGI

di Giada Messetti

L'autore è una persona che sta sempre con le antenne alzate, che lavora anche mentre va al cinema, legge un libro, chiacchiera a cena con qualcuno, scorre i video su TikTok, perché tutto può essere materiale di ispirazione in sede di idealizzazione di un programma o di un blocco di un programma.

Per l'autore televisivo di oggi rimangono valide le regole degli autori di una volta. Qualche anno fa con un collega mi sono divertita a metterle nero su bianco. Ve le propongo:

1. non è un mestiere serio, ma bisogna farlo seriamente;
2. l'autore che lavora da solo sbaglia più degli altri;
3. il conduttore ha sempre ragione anche quando ha torto. Bisogna creare le migliori condizioni per cui dia il meglio di sé e sia il più possibile a suo agio;
4. non è decisiva l'idea, ma il momento e il modo in cui la si dice in riunione perché c'è un momento esatto in cui quella cosa ha senso. Un attimo prima e un attimo dopo è una sciocchezza;
5. le idee sono nell'aria;
6. non bisogna essere gelosi delle proprie idee (quando diventano le idee del conduttore) e di quelle degli altri (se sono buone si divide il merito, se non lo sono, non è colpa nostra). Il buon autore è quello capace di mettere in discussione (ed eventualmente buttare via) tutto quello che ha pensato fino all'istante precedente della messa in onda;

7. dire “invitiamo George Clooney” non è un’idea a meno che non abbiate il suo numero di cellulare;
8. ricordati che ogni idea accende un costo e che dalla tua idea dipende a cascata il lavoro di decine di persone che ti odiano. Sii gentile sempre;
9. quando scrivi il copione, tieni a mente il metodo Stanislavskij;
10. in tv chiunque è convinto di essere determinante per la riuscita dello spettacolo: faglielo credere;
11. “ci pagano un tanto a umiliazione” cit. Enrico Vaime.

Esistono però due differenze sostanziali rispetto anche solo a 6-8 anni fa:

1. a parte rare eccezioni, i budget forniti per fare i programmi sono molto (molto!) inferiori a quelli di un tempo. Diventano quindi fondamentali la capacità di problem-solving e la velocità a inventare soluzioni alternative;
2. l’offerta televisiva, dopo l’arrivo delle varie piattaforme (Netflix, Prime, Disney ecc.), si è moltiplicata andando a erodere sempre di più gli ascolti e la platea di pubblico della Tv generalista. Quindi essere in grado di utilizzare più canali e parlare più linguaggi diventa fondamentale per restare sul mercato.

4.2 LE *BIG COMPANY* E LE NUOVE REGOLE DELLA SCRITTURA PER LO SCHERMO

di Armando Fumagalli

Senza dubbio il settore della produzione per cinema e fiction televisiva ha vissuto un momento di esplosione creativa dovuto all'entrata "pesante" in termini quantitativi (film e serie prodotte, denari investiti) nel mercato dell'audiovisivo di nuovi player e nuove piattaforme (per l'Italia soprattutto Netflix, Amazon, Disney Plus, Paramount Plus).

Ovviamente non tutte queste piattaforme stanno "azzeccando" i loro prodotti. Per esempio, né Disney Plus (se si eccettua forse *Boris*) né Amazon sono ancora riuscite a trovare un prodotto davvero valido e di successo. Diverso è il caso di Netflix, che dopo aver arruolato la ex direttrice di RaiFiction Tinny Andreatta, ha costruito una squadra solida e forte, di cui fa parte anche la nuova Director per le serie Tv, Luisa Cotta Ramosino, che avevamo intervistato per le edizioni precedenti di questo volume, e i risultati iniziano a vedersi (occorre sempre tener presente che una serie Tv ha un arco che dall'ideazione alla messa in onda può durare facilmente tre anni): *Tutto chiede salvezza*, *Lydia Poet*, *Odio il Natale*, *Strappare lungo i bordi*, *Questo mondo non mi renderà cattivo...*

L'Italia è certamente ai "confini dell'impero" delle grandi produzioni internazionali. Ma anche un Paese oggi in parte

periferico rispetto ai grandi centri mondiali sta sentendo gli effetti dell'ingresso in campo di questi soggetti giganteschi, anche perché le piattaforme di cui sopra tendono a riempire la loro offerta di prodotti anche molto caratterizzati localmente, ma che proprio per questo danno sapori nuovi e unici, nel contesto di un menu molto variegato, alla loro offerta.

A partire da serie come *I Medici*, *The Young Pope*, *Suburra*, *L'amica geniale*, *Leonardo*, ecc. una parte – in percentuale magari anche molto piccola, ma comunque per le dimensioni del nostro mercato molto significativa, perché si tratta di svariate decine di milioni di euro l'anno di questo investimento sta arrivando anche su produzioni progettate e realizzate in Italia. Si tratta quindi non solo di produzioni più ricche (sopra i 20 milioni per otto puntate da un'ora, e fino ai 40 di *The Young Pope*), ma anche di un aumento globale delle ore prodotte nel nostro Paese.

Inoltre, la vendita di una serie italiana a relativo basso costo come *Doc – Nelle tue mani* (la cui scrittura e produzione creativa – sia detto per inciso – si deve in buona misura a diplomatici del Master che dirigo) in più di cento Paesi, la produzione di

sequel in due Paesi europei e fra poco anche in Usa, mostra che le capacità di accedere al mercato globale, con ovvi ritorni sulle possibilità di sviluppo e di investimento su nuove serie italiane, ormai ci sono.

Questo naturalmente sta generando una richiesta sempre più ampia di professionisti e professioniste che possano lavorare su serie italiane e internazionali: sono ricercati story editor con esperienza, produttori creativi, responsabili di sviluppo e anche e soprattutto sceneggiatori che abbiano uno stile e un "passo" adatti al mercato internazionale (si veda l'intervista che segue a Erica Negri).

Siamo consapevoli che, quando parliamo di queste figure professionali (story editor, produttori creativi, ecc.) ci riferiamo a figure e mansioni che non sono note non solo al pubblico più vasto, ma a volte neanche agli appassionati di cinema e tv e neppure – assai spesso – agli studenti di corsi di comunicazione o a chi è interessato a lavorare nel settore. Il lavoro autoriale è diviso infatti in tre aree fondamentali: tre "figure" professionali: sceneggiatori, produttori e registi; ognuna di esse, specialmente per una serie Tv ma anche spesso per un film, può essere incarnata da più di una persona fisica (si veda a questo proposito la scheda di approfondimento sulle professioni emergenti).

Il paradosso però è che oggi, con la richiesta di lavorare su serie internazionali, girate quasi sempre in inglese, tutti vorrebbero persone già con esperienza, ma questa specifica esperienza a oggi è patrimonio di un ristretto gruppo di professionisti e professioniste. Da qui la possibilità per chi entra nel mercato oggi o chi vi è entrato da poco, di fare passi avanti con una certa rapidità (avendo attenzione ovviamente a non bruciarsi) per coprire queste posizioni. Diventa crucia-

le, ovviamente, un'ottima conoscenza dell'inglese, oltre alla preparazione specifica di drammaturgia (conoscere molto a fondo lo storytelling) e le capacità di farsi valere nei passi successivi, quelli della produzione e postproduzione.

IL TESTIMONE. ERICA NEGRI

di Armando Fumagalli

Erica Negri attualmente è Executive Producer per le serie originali di Sky, e quindi firma, insieme a Nils Hartmann e Sonia Rovai, tutte le produzioni originali della piattaforma. Fra queste, ha seguito più da vicino alcuni titoli di grande successo, fra cui Diavoli, Petra, I delitti del BarLume. Seppur ancora giovane ha già un'esperienza di tutto rispetto. Diplomata all'attuale Master in International Screenwriting and Production nel 2007 (dove poi è stata tutor e ora tiene lezioni molto apprezzate), ha lavorato per alcuni anni come coordinatrice del reparto di sviluppo di Cattleya, per poi conseguire un dottorato presso l'Università Cattolica. Da lì, dopo brevi esperienze in Irlanda e in Spagna, il passaggio alle produzioni originali di Disney Channel e l'approdo alle serie originali Sky nel 2016.

In questi ultimi anni il settore della produzione cinema e Tv è stato preda di una grande accelerazione: come vedi che stanno cambiando le professioni creative relative alla scrittura e alla produzione creativa per cinema e tv?

Credo che la parola accelerazione sia molto appropriata. Stiamo producendo molto di più che non pochi anni fa. Molte società che facevano solo film ora hanno iniziato a produrre serialità. Molti più progetti vengono attivati grazie anche alle nuove piattaforme, c'è più richiesta di contenuti. E quindi c'è ovviamente anche molta più ricerca di figure che sappiano scrivere la serialità moderna, non generalista, per pubblici di nicchia, maneggiando generi diversi... Personalmente sto notando un aumento generale della qualità della scrittura: in questi ultimi anni gli autori si sono dovuti confrontare con sfide più alte, mettendosi in gioco. Anche perché è molto diminuita la pro-

duzione di lunga serialità, quella da 20-26 episodi tipica dei primi anni 2000. Ora si fanno 8-10 episodi, con minutaggi anche più brevi o comunque diversi (Netflix fa cose da 38 minuti). È quindi molto aumentata anche la richiesta di sceneggiatori e di produttori creativi o produttori delegati. Servono come il pane, in altre parole, persone con formazione sia produttiva sia drammaturgica, e che siano in grado di seguire il progetto dall'inizio alla fine.

Che cosa si intravede per il futuro?

Mi sembra di poter dire che siamo in un'industria che sta maturando, il che significa che tutti i professionisti coinvolti, sceneggiatori, producers, broadcasters, stanno facendo esperienza e stanno maturando. Ci sarà a mio parere sempre più competitività all'interno del settore. Già oggi c'è tanta competizione. Non basta più l'intuizione come ai tempi del cinema classico. I produttori ora devono essere bravi a capire le storie, devono avere un reparto di sviluppo (prima questi reparti c'erano solo in poche aziende, come LuxVide e Cattleya, ora molte case di produzione li hanno). L'espansione del mercato forse ora sta rallentando, tutti stiamo ora trovando una misura anche perché i budget sono molto cresciuti negli ultimi anni. Ci sarà un processo di selezione, e probabilmente si produrrà un pochino di meno, ma ci sarà sempre di più una richiesta di alta qualità.

Quali sono le capacità sia tecniche che umane generali che, secondo te, oggi sono particolarmente necessarie da coltivare/sviluppare per un giovane che vuole avvicinarsi a queste professioni?

Da un punto di vista tecnico competenze drammaturgiche e di lavoro sulle sceneggiature (scrivere per la serialità è diverso che scrivere per il cinema), unite però a competenze anche di produzione. Chi ha entrambe queste competenze è oggi assolutamente vincente nel settore. E ovviamente conoscere molto bene l'inglese: siamo tutti parte

di *media group* internazionali e la circolazione di idee e prodotti è diffusissima. A livello umano direi la flessibilità e la capacità di venire incontro alle richieste di tutti i diversi interlocutori. Se sei uno sceneggiatore devi capire le esigenze del tuo produttore, del regista, del broadcaster, ecc. E viceversa, se sei un produttore devi capire le esigenze di una rete o di una piattaforma, oltre alle esigenze del mercato. Ed è molto importante, lo dico pensando ai giovani, prepararsi essendo sempre proattivi e curiosi, cercare occasioni di formazione e di networking, partecipare a festival, ecc. Non attendere su un divano che succeda qualcosa o che qualcuno ti venga a cercare.

Che cosa, quando eri studentessa, non pensavi che ti sarebbe servito nel tuo lavoro e invece poi ti sei accorta che è particolarmente importante?

La domanda mi fa sorridere perché da studentessa pensavo che mi sarebbero servite cose come la disciplina, la resilienza, ecc. Questo serve, è ovvio. Ma non mi aspettavo che mi sarebbe servita invece la mia passione per il cinema. Il fatto di essere molto appassionata a quel mondo mi è servito molto, perché è necessaria passione per lavorare in questo settore. E la mia formazione umanistica e letteraria: qui vedo ogni giorno quanto è importante, soprattutto se si ha a che fare con le storie e con le persone. La formazione letteraria (e le lingue, ovviamente) aiuta moltissimo a capire le persone e le situazioni, e a indagare a fondo l'animo umano. E poi ovviamente le cosiddette *soft skill*: le capacità relazionali, la capacità di lavorare in team. Ogni giorno si lavora insieme, in mezzo a mille difficoltà, e quindi è importante saper resistere di fronte alle difficoltà. Quando si lavora non ci sono mai o quasi mai mari tranquilli, occorre saper tenere il timone, e fare squadra, in mezzo alle tempeste.

I NUOVI LAVORI. LE PROFESSIONI EMERGENTI: UNA SCHEDA DI APPROFONDIMENTO

di Armando Fumagalli

Nella parte di scrittura/produzione creativa per il cinema e le serie televisive, ci sono sostanzialmente tre figure professionali che sono le principali, e che possono poi avere declinazioni diverse in diverse realtà produttive (in Italia per es. dipende anche da società di produzione a società di produzione un diverso ruolo che hanno gli story editors o i cosiddetti produttori creativi o responsabili di sviluppo). Vediamo brevemente che forma hanno preso in questi ultimi anni.

La prima: lo sceneggiatore, o più spesso gli sceneggiatori, a loro volta coordinati da un head writer: il loro compito più fondamentale è di scrivere i copioni del film/della serie. Il capo scrittore nel mercato televisivo americano ha un ruolo fondamentale e quindi ha spesso anche il titolo di *creator* della serie e in qualche caso anche di *showrunner* (cioè, di coordinatore artistico-produttivo a 360 gradi), il che significa che sceglie attori e registi, è responsabile del budget, si interfaccia con i finanziatori/broadcaster, ecc.

Seconda: il regista o i registi sono chiamati a mettere in scena, e quindi a dare uno stile visivo, un ritmo specifico e a dirigere gli attori. Spesso ma non sempre partecipano alla scelta dal cast principale; dipende dal loro peso specifico e dal tipo di progetto a cui lavorano. Terza figura è quella del produttore, cioè il coordinatore globale del progetto. Può essere il titolare della società di produzione (Pietro Valsecchi per la Taodue, Luca e Matilde Bernabei per la Lux Vide, Carlo Degli Esposti per Palomar) o un loro delegato (per es. Gina

Gardini per diverse serie Cattleya, come per *Gomorra*). Ovviamente il produttore non è necessariamente il finanziatore (non lo è quasi mai, in Italia) perché il finanziamento viene, in televisione, dai broadcaster (Rai, Mediaset, Sky oppure le piattaforme come Netflix, Amazon ecc., per le serie italiane) oppure per il cinema dai distributori (Medusa, Raicinema/01, Warner Italia, Lucky Red, ecc.).

La figura che sta emergendo negli ultimi anni – anche perché le società di produzione stanno crescendo di volume – è quella del produttore creativo: una persona che (senza ovviamente bisogno di essere il titolare della società di produzione), lavora su una serie coordinando e facendo da interfaccia con il team di sceneggiatori; ha poi un ruolo di supervisione e di nuovo di interfaccia con il regista nella fase di *shooting* e infine di supervisione e coordinamento anche nelle fasi successive: postproduzione, montaggio, doppiaggio ecc. E spesso segue il progetto anche fino al lancio che ne viene fatto in occasione della messa in onda. Ovviamente a sua volta il ruolo di produttore creativo può essere ricoperto da una sola persona o da un piccolo team di due-tre o più persone. Se il ruolo di coordinamento degli autori è limitato alla fase di scrittura (pensiamo a serie lunghe classiche, di 26 puntate da 50 minuti, dove c'è moltissimo lavoro di lettura e revisione delle sceneggiature) a volte queste figure sono chiamate story editor o coordinatori editoriali.

Le società di produzione un po' più grandi hanno inoltre un responsabile di sviluppo (*head of development* o *head of drama*) che di solito è una persona che coordina i diversi progetti su cui sta lavorando la società: lo fa principalmente nella fase antecedente alla produzione, ma in alcuni casi tanto gli *head of development* quanto – come abbiamo detto – i produttori creativi, sono chiamati a intervenire sulle fasi successive, produzione, postproduzione e lancio del prodotto. Per esempio, Sara Melodia, per molti anni *head of development* di Lux Vide e a fine 2020 purtroppo mancata per un tumore, era nota per

essere una persona che seguiva le serie fino all'ultimo dettaglio, fino al montaggio, al mix audio e alle musiche, ecc.

Un quadro, come si vede, molto variato, in cui c'è molto spazio non tanto e non solo per autori "puri" quanto – come afferma giustamente Erica Negri nell'intervista ospitata in queste pagine – per professionisti con una grande flessibilità, una formazione approfondita nello storytelling che consenta loro di comprendere i punti forti e deboli di un progetto, grandi capacità relazionali e di risoluzione dei conflitti e – oggi sempre di più – la possibilità di lavorare in contesti internazionali, usando quindi prevalentemente la lingua inglese.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 5

**PRODUZIONE E MANAGEMENT
DELL'AUDIOVISIVO
TRA POST PANDEMIA,
"TOTAL TV" E GESTIONE DEI DATI**

5.1 IL VALORE DEL FILM E DELL'AUDIOVISIVO NELL'EPOCA POST-COVID

di Maria Francesca Piredda

Due anni di pandemia di Covid-19 hanno lasciato profonde ferite nel mercato cinematografico, producendo un sistema a due velocità⁴: un aumento della produzione e quindi un eccesso di offerta di film che, di contro, faticano a trovare il proprio pubblico, soprattutto in sala. Le aperture a singhiozzo del cinema nel 2020 e, parzialmente, nel 2021, insieme all'esplosione numerica dei servizi di streaming hanno decisamente cambiato le abitudini di visione dello spettatore: la possibilità di saltare o ridurre il tempo di uscita di un film in sala, che prima della pandemia era un'eccezione, è ormai una pratica consolidata, come confermano i dati del 2022 e del primo scorcio del 2023. Se a questo si aggiunge l'attività produttiva delle stesse piattaforme OTT – divenute nel tempo non solo canali di distribuzione, dunque – si intuisce facilmente perché il mercato sia sempre più frammentato e ricco di sfide per i professionisti che lavorano nei settori della vendita e della promozione dell'audiovisivo.

⁴ Bruno Zambardino, *Cinema post-Covid a due velocità*, Rapporto Symbola, Roma, 2022, pp. 172-178.

Una delle strategie percorse nell'ultimo periodo è quella di puntare su un maggiore senso di vicinanza e di autenticità dell'esperienza spettatoriale, recuperando il senso di comunità e di festa tipico del cinema. Gli eventi e gli allestimenti in presenza, divenuti proibitivi nel periodo pandemico, occupano di nuovo un posto centrale, così come la relazione emotiva, sociale e simbolica dello spettatore con l'opera cinematografica e audiovisiva.

Nonostante le possibilità offerte dalla rete continuino a essere sfruttate, i festival cinematografici – capitanati dalla Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia che ha registrato nel 2022 un record di presenze – hanno recuperato la dimensione festosa dell'evento live per lo spettatore appassionato e di attivatore di reti e di pratiche commerciali per gli addetti al settore. Stesso successo per fiere come il Lucca Comics and Games, da sempre location privilegiata per il lancio di film e serie a tema fantasy, che ha ospitato nell'ultima edizione, tra gli altri, il pluripremiato regista Tim Burton e l'anteprima di *Mercoledì*, prodotto Netflix tra i più visti dell'ultima stagione, con un evento in stile *cosplayer* organizzato in collaborazione con l'agenzia milanese QMI

-The Art of Entertainment (vd. approfondimento 1). Anche i parchi a tema e le attività di marketing pensate per la promozione del film e dell'audiovisivo hanno spinto il pedale dell'accelerazione su un rinnovato coinvolgimento esperienziale dello spettatore (è il caso dell'evento globale #Tudum che Netflix offre annualmente ai suoi fan) e su pratiche di rispecchiamento grazie a *influencer* e *gestimonials* (vd. approfondimento 2). Da parte loro le sale, anche monoschermo, hanno capito quanto la fidelizzazione del pubblico non possa realizzarsi con la sola programmazione, ma tramite incontri con autori, anteprime, azioni di co-marketing con realtà del territorio, promozioni e allestimenti visivamente coinvolgenti.

È insomma sul senso di appartenenza del singolo a un gruppo che condivide gli stessi interessi culturali e sul legame emotivo che gli spettatori possono stringere con l'opera che si gioca il presente e il futuro dello spettacolo cinematografico e audiovisivo. Capitale culturale e capitale simbolico⁵ che si rispecchiano reciprocamente in un'esperienza meritevole di essere vissuta.

⁵ Pierre Bourdieu, *Forme di capitale*, a cura di Marco Santoro, Armando Editore, Roma, 2015.

IL TESTIMONE. RUGGERO FAGGIONI

di Maria Francesca Piredda

Ruggero Faggioni è manager e imprenditore nei settori del marketing, della comunicazione mass market e del branded entertainment. Ha lavorato e diretto alcuni dei reparti strategici in Leo Burnett, McCann-Erickson, TBWA, Y&R Brands. Ha fondato la boutique creativa Attitude; è stato Direttore generale dell'agenzia Endemol, di YAM112003 e Chief Brand Officer in Fandango Club. Attualmente è Direttore generale di QMI – The Art of Entertainment, content company indipendente che da vent'anni opera da leader nel settore dell'entertainment.

Oggi più che mai la vendita del prodotto fa leva sulle emozioni del consumatore, stimulate attraverso una comunicazione non convenzionale, spettacolare e coinvolgente. Quali vantaggi offre la comunicazione del brand attraverso l'organizzazione di eventi per il pubblico?

Nell'ambito di un mercato sempre più saturo, in cui i brand faticano ad acquisire e a mantenere rilevanza agli occhi dei consumatori, e in cui tanto l'advertising convenzionale quanto quello digitale, in tutte le sue forme, mostra i suoi limiti di fronte al sovraffollamento di messaggi pubblicitari, le aziende cercano canali e momenti nei quali entrare in contatto con la loro audience in maniera rilevante e memorabile: l'obiettivo primario è costruire una vera e propria relazione che sia capace di generare valore nel tempo. Oggi la risposta a questi obiettivi è data soprattutto da due discipline del marketing: da una parte, il branded content&entertainment, che consente alle aziende di parlare di sé mentre raccontano storie cui le persone si appassionano, nelle quali si identificano e alle quali credono; dall'altra gli eventi,

non più semplici operazioni tattiche ma veri e propri momenti di comunicazione strategica. Attraverso gli eventi, infatti, un'azienda può dare forma e tangibilità ai propri valori e al proprio posizionamento, mentre il pubblico vive l'esperienza del brand, ne tocca con mano la promessa e ne trattiene un ricordo vivo e palpabile.

Che peso occupa la componente eventistica nella strategia comunicativa e di marketing di QMI?

QMI è un'azienda all'interno della quale convivono anime diverse, dalla produzione cinematografica alla costruzione di programmi di loyalty. A tenere unite queste anime c'è l'entertainment, il nostro vero core business e centro focale di ogni nostra attività. E certamente il cinema, i contenuti e gli eventi sono tra le massime espressioni dell'entertainment perché, seppure in modi diversi, offrono alle persone esperienze coinvolgenti e altamente valoriali. Basti pensare a Lucca Comics&Games, del quale siamo partner, che oggi, con i suoi 800mila visitatori, è il festival pop culture numero uno al mondo per affluenza: è il luogo fisico e valoriale in cui quasi un milione di persone si ritrova nell'arco dei cinque giorni della manifestazione per condividere una passione, per scoprire nuovi contenuti, per ascoltare storie e raccontarne di proprie e nuove. Il luogo, quindi, in cui il pubblico diventa un'enorme community non virtuale ma fisica, quindi viva e capace di diventare ecosistema.

Rispetto al settore dell'eventistica, come si è riorganizzata QMI nel periodo post-pandemico?

La pandemia ha accelerato il processo che era già in corso di espansione dell'evento fisico verso il mondo digitale, fino a spingersi al virtuale: oggi è quasi impossibile immaginare una *experience* che non abbia a supporto tutto ciò che consente integrazione digitale. Tuttavia, ora che ci siamo finalmente lasciati alle spalle la pandemia,

l'evento "in presenza" ha ritrovato una nuova energia, quasi questi ultimi anni ci avessero ricordato quanto imprescindibili siano la condivisione e la connessione con gli altri.

Quali requisiti sono richiesti oggi per poter lavorare nell'organizzazione di eventi?

Il nuovo ruolo strategico degli eventi richiede evidentemente un approccio strategico alla loro ideazione e alla loro realizzazione. Oltre alle competenze tecniche specifiche, quindi, serve una capacità di visione complessiva e di interpretazione dei brand, delle loro strategie di posizionamento e di comunicazione, nonché delle loro attività di marketing. Penso, per esempio, al delicato lavoro strategico e creativo che viene fatto in QMI per portare i brand a Lucca in modo che la loro presenza non sia percepita come un momento di pubblicità invasiva, ma che sia invece accolta come il contributo di un brand che offre al pubblico un momento di intrattenimento mentre, contemporaneamente, rende espliciti i propri valori attraverso un'attività di engagement.

I NUOVI LAVORI. INFLUENCER E GUESTIMONIALS: TRAGHETTATORI D'ESPERIENZA E ATTIVATORI DI ACQUISTO

di Maria Francesca Piredda

In leggero ritardo rispetto ad altri settori merceologici, solo in anni recenti quello del cinema e dell'audiovisivo ha deciso di affidare la promozione e la vendita dei propri prodotti all'intermediazione di *figure vicarie*, in grado di parlare a community ampie e diversamente difficili da raggiungere. Gli *influencer*, appunto, sono personaggi di successo, popolari sui social network e in generale sui media, in grado di influire sui comportamenti e le scelte di un determinato pubblico. Il coinvolgimento di tali professionisti nelle campagne promozionali permette alle aziende di raggiungere un duplice obiettivo: portare a conoscenza del prodotto un ampio pubblico (i cui membri condividono gusti, interessi e linguaggio con l'influencer e, se scelti correttamente, con l'opera) e avere un rapido riscontro del livello di gradimento di quanto proposto. La comunicazione veicolata dagli influencer, infatti, è tendenzialmente informale e garantisce un'immediata risposta da parte degli utenti, invitati a interagire con il personaggio senza filtri e in tempo reale.

Vista la natura di "bene-esperienza" dell'opera cinematografica e audiovisiva, le aziende di produzione e distribuzione e le agenzie di comunicazione sempre più puntano su attività di marketing esperienziale⁶ spesso veicolate da testimonial (come gli influencer, appunto),

6 M. Ferraresi, B. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, FrancoAngeli, Milano 2006.

ossia su iniziative che permettono ai potenziali spettatori di vedere nelle opere e nell'atto di consumo l'espressione di valori socio-culturali strettamente collegati alla propria identità individuale e al proprio posizionamento all'interno della società. In questo caso, dunque, l'azienda chiede all'influencer di condividere non solo la propria opinione sull'opera, ma l'esperienza stessa di visione, nella forma di un evento in anteprima, esclusivo e spettacolare. Dall'invito ai gadget personalizzati, dalla scelta dell'outfit al red carpet, dai posti riservati all'incontro con il cast, l'influencer comunica l'eccezionalità della situazione, condividendo con il follower desideri, opinioni, emozioni, e spingendolo a desiderare di ripetere la stessa esperienza, seppure con modalità diverse.

Questa leggera sfasatura tra influencer e follower – quest'ultimo difficilmente può replicare l'esclusività dell'evento data al primo – viene completamente azzerata nel caso dei *testimonial*, ci spiega *Georgia Conte*, Content Creator di Mammecreative per Media Data Factory, network editoriale che aggrega e sviluppa canali innovativi di relazione con le famiglie. In occasione del suo 30ennale, per esempio, Disneyland Paris ha offerto la possibilità a sei famiglie italiane, selezionate da Media Data Factory, di vivere l'esperienza del parco a tema più famoso d'Europa, rendendole dei veri e propri influencer e parte attiva di una community attraverso recensioni e racconti sui principali canali social. In questo caso, tuttavia, il testimonial non è un personaggio già noto attorno al quale si costruisce un'esperienza esclusiva, bensì una persona comune con la quale il processo di identificazione è più immediato. In questo modo, come osserva *Monica Astuti*, Italy Country Head Parks & Resorts, Disneyland Paris è riuscita a raccontarsi in maniera nuova, facendo vivere l'esperienza del parco attraverso un punto di vista più vicino a quello del potenziale visitatore.

Stare dentro l'evento, creare un rapporto emotivo con l'opera tramite il filtro di un intermediatore in cui riconoscersi, comunicare il pro-

dotto con linguaggi originali e condivisi da specifiche community: sempre più la promozione e la vendita del film e dell'audiovisivo si fa informale e imprevedibile.

5.2 LE NUOVE PROFESSIONI DELLA “TOTAL TV”

di Massimo Scaglioni

66

Mai come nel corso degli ultimi anni, e segnatamente dopo il periodo di cambiamento generale legato alla pandemia di Covid-19, l'industria televisiva e degli audiovisivi ha attraversato una fase così trasformativa e, insieme, così eccitante. Durante la fase del Covid abbiamo tutti cambiato le nostre abitudini: lavoro a distanza, didattica a distanza, crescita delle connessioni broadband disponibili nelle case. Per quanto riguarda l'industria dei contenuti editoriali audiovisivi, un fattore estremamente rilevante è rappresentato dall'ingresso, negli ambienti domestici, della cosiddetta Smart-TV, o “Tv connessa”. Nel corso del 2023, il numero di Tv connesse disponibile nelle case degli italiani ha superato i 17 milioni (secondo i dati rilevati dalla cosiddetta Ricerca di base realizzata da Auditel). Questo significa che ben più della metà popolazione nazionale è ormai familiare con questo nuovo ambiente, che caratterizza sempre più le diete mediatiche. L'utilizzo della Smart-TV non cambia semplicemente le pratiche del consumo: inevitabilmente modifica anche l'industria, le scelte produttive e distributive di quella che ormai possiamo chiamare una “Total TV”, una televisione sempre più ibridata e “convergente” con le piattaforme di streaming. E non soltanto con gli operatori Svod, come Netflix,

Amazon Prime Video, Disney+ o Paramount+. Ma anche con quelle “piattaforme” di condivisione e consumo di video come YouTube e TikTok. Questo è il nuovo scenario in cui i broadcaster, come Rai, Mediaset, Warner Discovery o Sky devono competere. In questo nuovo contesto, le attività di marketing legate al mondo editoriale dell'audiovisivo diventano essenziali (come si può capire dall'intervista a Matteo Guerrieri, che di marketing digitale si occupa per Netflix): si può ben sottolineare che gli attori che si muovono in questo nuovo scenario sono proprio dei *frenemy*, competitor sul mercato dell'attenzione e del tempo, cui talvolta non si può rinunciare per comunicare in maniera efficace verso alcuni target (si pensi ai tanti giovanissimi che spendono oltre due ore al giorno sulla piattaforma TikTok). Dal punto di vista di chi forma alle professioni dei media il momento è veramente stimolante: nuove professioni emergono e risultano essenziali anche per il mondo dei vecchi media, come la TV. Tante ulteriori opportunità, che hanno spinto il Master “Fare TV” a modificare il suo titolo: dalla prossima edizione, lo storico Master Almed formerà professionisti impegnati nel “management del broadcasting e dello streaming”. Anche la formazione si aggiorna e si rende così aderente alla nuova “Total TV”.

IL TESTIMONE. MATTEO GUERRIERI

di Nicola Crippa

Matteo Guerrieri è Head of Editorial Marketing & Publishing di Netflix. Dopo gli inizi in agenzie di comunicazione e advertising tra Italia e Australia, nel 2014 entra in Red Bull come Global Social Media Manager, diventando nel 2017 Global Head of Program Planning and Strategy incaricato di definire audience e strategie di programmazione per tutti i canali di comunicazione globali del gruppo austriaco. Nel 2019 si unisce al team italiano di Netflix nel ruolo di Head of Editorial Marketing & Publishing.

In qualità di responsabile del social marketing di Netflix, di che cosa ti occupi?

Mi occupo della gestione e della pubblicazione di tutti i contenuti social sulle piattaforme di Netflix Italia. I contenuti che creiamo per queste piattaforme possono nascere da idee originali legate alle campagne di lancio o essere contenuti curati editorialmente dai titoli presenti in catalogo.

Come si svolge la routine professionale all'interno di Netflix?

Partiamo sempre da una valutazione delle priorità, per capire dove concentrare le nostre risorse. Siamo una piattaforma che pubblica quasi un migliaio di titoli all'anno e ognuno ha un peso diverso. La *relatability* di un titolo può per esempio variare a seconda che si tratti di una serie italiana – con temi locali e accessibilità alle produzioni e ai talent – o di un contenuto estero (tipicamente hollywoodiano oppure proveniente dall'India, dalla Corea o dall'America Latina). Tra questi selezioniamo i titoli che possono essere più forti per i consumatori e per la costruzione del brand. Non puntiamo solo

su un tipo di contenuto che pensiamo funzioni, ma promuoviamo la varietà di serie, film e documentari, per intercettare interessi diversi. Uno dei nostri vantaggi è la capacità di generare grandi volumi di conversazione. Netflix ha avuto nel tempo un impatto davvero significativo sulla cultura pop. Le serie creano dei mondi che vengono discussi a volte anche per anni e che diventano parte della vita quotidiana.

Figure come la tua sono presenti anche in altre piattaforme o è una specificità di Netflix?

Credo che anche le altre piattaforme si doteranno di figure simili. Netflix ha il vantaggio di essere stato il *first mover*, cogliendo la sfida della creazione di contenuti e scommettendo sull'importanza dei canali social nel marketing. Altri player del mondo dell'intrattenimento hanno caratteristiche differenti. Penso a Rai che ha un engagement molto alto sui social, su un pubblico però più tradizionale, magari legato alle news o show giornalieri che richiedono un altro tono di voce. Altri *streamer* sono più simili a noi culturalmente come approccio al marketing e crescendo si doteranno sicuramente di figure di questo tipo.

Lo scenario audiovisivo è stato ridefinito dall'avvento delle piattaforme e da nuovi social media come TikTok. Alla luce di questi cambiamenti, quali sono le future sfide?

Siamo in competizione per l'attenzione del pubblico. Ad esempio, c'è chi sceglie di "scrollare" contenuti per mezz'ora su TikTok invece di guardarsi un episodio di una serie. Allo stesso modo, chi passa una serata giocando online per 5-6 ore e ovviamente non guarderà un film. Per il marketing la cosa più importante è fornire una motivazione per scegliere il proprio servizio rispetto a un'altra attività. Lo si fa lavorando sulla rilevanza dei contenuti. I nostri titoli devono essere

valutati dai consumatori come meritevoli di essere visti pagando un abbonamento mensile, anche tenendo conto dell'offerta altrui. Negli ultimi anni è aumentata molto la competizione, anche da parte di brand che hanno esperienza nell'intrattenimento, non solo dai nuovi player. E abbiamo i nostri buoni vecchi "frenemy": un po' amici un po' nemici. YouTube è per esempio una piattaforma che ha milioni di contenuti generati dagli utenti, con livelli di investimento molto bassi ma di *viewing* molti alti. È una delle piattaforme su cui siamo presenti e che ci dà l'opportunità di veicolare la nostra immagine, ma allo stesso tempo competiamo con essa per l'attenzione.

I NUOVI LAVORI. **SOCIAL MARKETING MANAGER PER LE PIATTAFORME OVER-THE-TOP**

di Mattia Galli

Tradurre il dato numerico in un atto creativo per dare vita a un piano di comunicazione e promozione del brand: è questa la missione intorno a cui, negli ultimi anni, sono nate nuove professioni all'interno dei reparti marketing delle maggiori imprese operanti nel mondo dell'audiovisivo. Accanto alle tradizionali forme di marketing televisivo sorte intorno all'analisi del dato Auditel, l'ingresso sul mercato delle nuove piattaforme *over the top* (Netflix, Amazon Prime Video, ecc.) ha profondamente ridefinito l'ecosistema mediale. In uno scenario caratterizzato dall'incremento di operatori e contenuti in lotta per l'attenzione del pubblico, risorsa scarsa per eccellenza, il marketing audiovisivo ha ampliato le sue funzioni e introdotto nuove professionalità dotate delle conoscenze e competenze necessarie a muoversi in un sistema ricco di potenziali opportunità per la gestione e promozione dei brand.

Una delle figure professionali emerse nella nuova economia delle piattaforme è quella del *Social Marketing Manager*, professionista *in-house* che si occupa della creazione, gestione e distribuzione di contenuti promozionali da destinare ai canali *social*. Utilizzati in ottica sinergica con i *touchpoint* e gli strumenti tradizionali del marketing audiovisivo, i social media, canale di comunicazione quotidiano diretto ai consumatori, sono diventati un fondamentale volano digitale per garantire un ritorno di pubblico (e, con esso, il mantenimento o l'aumento delle sottoscrizioni) alla piattaforma di riferimento. Inserendosi all'interno della sfera di conversazioni *social*, il *Social Marke-*

ting Manager promuove il brand di piattaforma, studia come lanciare novità ed elabora campagne per tenere “accese” IP originali in ottica di sfruttamento del catalogo.

Nella gestione del flusso di un’attività comunicativa e promozionale complessa, il *Social Marketing Manager* deve sviluppare non solo un’approfondita conoscenza del brand o del prodotto da lanciare, ma deve anche avere una profonda padronanza delle dinamiche che regolano l’intero spettro delle industrie culturali, in modo da identificare gli spazi e le modalità necessarie a raggiungere l’audience desiderata.

La fase di progettazione della campagna è preceduta dall’identificazione di una via di accesso al mutevole conversato *social*. Risulta quindi fondamentale il supporto del dato analitico fornito da specifici *tool* di monitoraggio e in grado di restituire una fotografia accurata e in costante aggiornamento di elementi quali l’anagrafica degli utenti, le parole chiave all’interno delle conversazioni o gli *influencer* più discussi. La lettura e interpretazione del dato numerico è propedeutica a scelte di comunicazione informate e alla definizione di un corretto *social mix*: ogni piattaforma, infatti, presenta pubblici e tipologie di contenuti differenti e, per cercare di intercettare il pubblico previsto dal contenuto al centro della campagna, è fondamentale calibrare lo sforzo promozionale (e, di riflesso, economico) sui diversi social media per sfruttarne appieno le peculiarità comunicative e contenutistiche. L’attività del *Social Marketing Manager* si conclude con un’analisi *ex-post*, occasione per verificare l’effettivo ritorno per la piattaforma della campagna sui social media e rilevare così eventuali opportunità comunicative mancate.

La capacità di leggere, analizzare e interpretare dati e metriche che regolano tanto dal punto di vista economico quanto editoriale le piattaforme OTT e i social media rappresentano la competenza fondamentale per il *Social Marketing Manager*. Le *hard skill*, tuttavia,

devono essere sempre unite a una propensione verso l’atto creativo e alla curiosità di misurarsi ed esplorare le tendenze della cultura pop. Il dato, in altre parole, deve essere inquadrato all’interno di un processo più ampio volto a dare vita a soluzioni comunicative sempre nuove, mai scontate e in grado di misurarsi con un settore in cui la competizione non è mai stata così serrata.

5.3 IL RUOLO STRATEGICO DEI DATI PER LO SVILUPPO DELLE AUDIENCE

di Ruggero Eugeni e Massimo Scaglioni

70

L'attuale mondo dei media si trova in un momento di grande trasformazione in cui si sviluppa una crescente molteplicità di canali, linguaggi, forme di comunicazione e fruizione differenti. In questo complesso sistema operano molteplici attori, dalle aziende editoriali ai centri media, dalle società di ricerca agli operatori del marketing, che necessitano di un linguaggio comune per poter dialogare; e questo linguaggio è rappresentato dalle *nuove tecniche di analisi dei dati*. Un esempio molto significativo della convergenza fra media tradizionali e mondo digitale è la serie tv *Mare Fuori*. Le prime due stagioni erano andate in onda su Rai 2, con un riscontro di pubblico abbastanza classico, e poi cedute con una mossa strategica a Netflix, generando una nuova attenzione da parte del pubblico adolescente, molto più abituato allo streaming. Il successo della serie ha poi convinto la Rai a sfruttare al meglio l'uscita della terza stagione, trasmettendola in anteprima su RaiPlay, e solo successivamente sul canale tradizionale: in questo modo, ha spinto circa due milioni di spettatori giovani a scoprire la piattaforma di streaming Rai, fino a quel momento poco conosciuta. Nel frattempo, la serie è stata veicolata e promossa attraverso social media differenti,

ognuno con linguaggi e formati specifici, da post Instagram a clip su YouTube fino a video backstage su TikTok.

Risulta chiaro come in una cornice così complessa il mercato sia pervaso da una notevole *mole di dati*, raccolti *in tempo reale*, su cui si fondano tanto le strategie comunicative delle aziende televisive, quanto quelle delle concessionarie di pubblicità, dei centri media incaricati di acquistare spazi su mezzi vecchi e nuovi, delle agenzie di ricerca sui consumi e in ultima istanza degli uffici comunicazione e marketing delle aziende interessate al target del programma. Il contesto in cui le differenti figure professionali operano è di una sempre maggiore *ibridazione di dati provenienti da fonti diverse*, che devono poter dialogare fra loro in un'ottica di *interoperabilità*. In questo scenario, per una piena comprensione delle audience, è richiesta *una nuova figura professionale* che sappia unire sinergicamente l'interesse per il contenuto televisivo, la conoscenza delle logiche palinsestuali e degli specifici linguaggi dei diversi media, una base di competenze statistiche e matematiche e una propensione verso la comprensione del contesto psicologico e sociologico delle audience stesse. Questa figura non è tuttavia quella strettamente tecnica di un

data scientist o di un data manager, quanto piuttosto quella di un “(media) data strategist”, capace di gestire in dati con una finalità propositiva, un approccio progettuale e una carica inventiva.

Il profilo che si viene a delineare coniuga in questo modo *hard skill*, ossia competenze avanzate nell’analisi e nell’interpretazione di dati, *con soft skill*, ossia un *expertise di comunicazione* e una *padronanza della teoria dei media*, per comunicare al meglio le analisi effettuate e trasformare i propri risultati in actionable insights. Questa professionalità d’eccellenza, che sarà sempre più centrale e ricercata dal mercato di riferimento, può spendere il proprio *bagaglio sinergico di hard e soft skill* in ruoli chiave (Data Manager, Data Analyst, Digital Marketing Manager) tanto nell’industria mediale, editoriale e della comunicazione digitale, quanto nel contesto di imprese nazionali e internazionali, nonché nel complesso universo di società attive sul terreno della pianificazione, negoziazione e analisi di big data.

IL TESTIMONE. FABRIZIO ANGELINI

di Maria Grazia Contu e Federico Bionda

CEO e Founder di Sensemakers, ha conseguito una laurea in Legge e un MBA in Bocconi. Ha iniziato il suo percorso manageriale in TIM, proseguendo poi in IPSE. Il suo percorso lo ha portato alla direzione della Comunicazione di UniCredit Group e di Adnkronos, diventando poi Chief Executive Officer di Demoskopea, fino alla fondazione di Sensemakers nel 2013.

Alla luce delle molteplici trasformazioni multidimensionali che il settore mediale sta attraversando, come sta cambiando l'analisi dei media e l'interpretazione dei dati che ne derivano?

L'analisi quantitativa sta assumendo un ruolo sempre più forte: il mercato è pervaso da una notevole mole di dati, raccolti in tempo reale, e il trend futuro è di consolidamento e di un uso sempre più massivo dei dati stessi per lo sviluppo di *strategie data-driven*. Il sempre maggiore valore dei dati non esclude tuttavia quella necessaria *sensibilità umana e lettura critica*, fondamentale per una corretta comprensione del dato stesso.

Stiamo vivendo a oggi una sempre maggiore ibridazione e digitalizzazione di dati provenienti da fonti diverse. Il principio guida di Sensemakers è di *interoperabilità, permettendo a dati diversi di unirsi e dialogare fra loro*.

Quali sono, in questo complesso scenario, le skill imprescindibili per operare in questo comparto?

Sensemakers al momento ricerca figure professionali complesse, in grado di coniugare le *conoscenze statistiche e matematiche*, tipiche di un Data scientist, con le *competenze tecnologiche* che permetta-

no una piena comprensione di come il dato è stato raccolto, perché la modalità di raccolta può influenzare il dato stesso. Si aggiungono a queste *hard skill* delle imprescindibili *soft skill*. In modo particolare un *expertise di comunicazione e una padronanza della teoria dei media*, per comunicare al meglio gli insights ottenuti dalle analisi effettuate, rendendoli "appetibili" ai potenziali investitori pubblicitari o alle aziende che offrono servizi in abbonamento. Risulta infine nevralgica una *corretta comprensione delle dinamiche sociologiche e psicologiche* per una precisa comprensione delle audience. *L'analisi hard del dato non può perciò prescindere da soft skill di analisi dello stesso*, per una lettura dei fenomeni mediali nella loro interezza.

Quali sono le figure professionali più rilevanti in questo ambito? C'è un profilo che si sta imponendo come particolarmente significativo e necessario?

La figura che si sta sempre più ricercando è in grado di coniugare l'interesse per l'analisi del contenuto televisivo, e dei differenti palinsesti, con competenze statistiche e matematiche, e interesse per il contesto psicologico e sociologico della audience. Il vero tema è di *mettere insieme queste differenti anime*. L'attuale contesto mediale mostra, inoltre, una sempre maggiore permeazione e ibridazione del mondo televisivo con le dinamiche social, verso cui le nuove figure professionali devono mostrare interesse e attenzione per una corretta lettura delle audience.

Il contesto mediale è infine sempre più *globale e interconnesso*, in cui dati provenienti da paesi differenti devono essere fra loro confrontabili, e in cui dinamiche mediali locali possono poi interessare molteplici paesi, come successo ad esempio con Squid Games. Le attuali figure professionali che il mercato ricerca necessitano perciò di una necessaria *apertura cosmopolita*, che trova la sua forza nella capacità di coniugare quelle *hard e soft skill* prima menzionate.

I NUOVI LAVORI. IL MEDIA DATA MANAGER, OVVERO L'ARTE DI SAPER UTILIZZARE STRATEGICAMENTE I BIG DATA

di Maria Grazia Contu e Federico Bionda

“Se torturi i dati abbastanza, alla fine confesseranno quello che vuoi”, diceva nel 1954 il matematico statunitense Darrell Huff, uno dei padri fondatori della statistica. A distanza di settant'anni, mai frase si rivela più attuale, specie nell'era dei Big Data.

Quello che fa la differenza, in tutti i settori e nello specifico in quello dei media, è sapere quali dati considerare, come leggerli e in che modo utilizzarli in maniera strategica. Il tema riguarda le imprese editoriali, i centri di ricerca, le data house, le concessionarie pubblicitarie e più in generale tutte le aziende che attuano la propria comunicazione attraverso i media.

Il Media Data Manager è il professionista che risponde a questo profilo, che sa che per estrarre “dati di valore” sono necessari diversi passaggi fondamentali, assolutamente legati fra loro: raccogliere, conservare, elaborare, analizzare, dar forma e rappresentare visivamente i numeri e comunicarli nel modo più funzionale.

Per ognuna di queste fasi è imprescindibile padroneggiare competenze e strumenti specifici, oltre ad attuare a valle processi avanzati e creativi per interpretare e tradurre i dati in scelte che dipendono dal proprio modello aziendale. La componente di analisi e comprensione quantitativa resta assolutamente rilevante, così come una base di *hard skill* matematiche e statistiche, unite alla capacità di leggere sistemi tecnologici sempre più interoperabili, essenziali per lo sviluppo di strategie data-driven. A fare ancora la differenza,

anche nel Media Data Management, sono però le *soft skill*, ovvero la comprensione “olistica” del contesto e dello scenario, quella sensibilità umana – con buona pace delle intelligenze artificiali – e quell'intuito guidato dalla conoscenza delle dinamiche mediali, che muovono molte delle scommesse in campo editoriale e, più in generale, aziendale.

Altro aspetto cruciale è la capacità di comunicare il dato nel modo migliore e più appetibile secondo le finalità specifiche aziendali; leggere e “spaccare” un fenomeno nelle sue tante sfaccettature deve andare di pari passo con una capacità comunicativa efficace e funzionale.

Il Media Data Manager coniuga queste differenti anime, creando quel *check and balance* essenziale per la corretta lettura e interpretazione delle audience e sempre più richiesto dal mercato di riferimento.

Per riprendere quindi la citazione iniziale, è fondamentale non solo quanto si “stressa” il dato, ma quanto si ha chiaro ciò che si vuole ottenere quando lo si interroga, così da trarne il massimo del potenziale e del valore.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 6

**MANAGEMENT DI MUSICA
E RADIO: NUOVE SFIDE
E CONSAPEVOLEZZE
POST PANDEMIA**

6.1 L'INDUSTRIA DELLA MUSICA DOPO LA PANDEMIA: OPPORTUNITÀ E CONSAPEVOLEZZE

di Gianni Sibilla

Dopo la pandemia, la musica è ripartita del tutto. Non solo la musica registrata, che grazie alle piattaforme streaming non si era mai fermata, anche nel lockdown: nel 2022 il mercato discografico è cresciuto ulteriormente, solo l'Italia ha segnato un +11,1%, per un comparto che vale 370 milioni di euro di fatturato. Ma anche e soprattutto la musica dal vivo, rimasta ferma per due anni. Nel novembre 2022 SIAE ha diffuso i dati relativi al periodo aprile-settembre: in soli sei mesi lo spettacolo dal vivo ha segnato un +37% rispetto all'intero 2019: 818.685 spettatori contro 598.890; la spesa al botteghino ha segnato un +43%: meno concerti, ma più grossi, con la punta dei 110.000 per Vasco Rossi a Trento il 20 maggio 2022.

La pandemia ha lasciato più di un segno. Forse il più rilevante è la consapevolezza dell'importanza delle professioni della musica: lo stop forzato ai concerti ha costretto l'opinione pubblica a rendersi conto che la musica non è fatta solo di artisti, ma di decine di migliaia di persone che lavorano dietro le quinte.

Non tutti i problemi sono risolti, anzi, ma questa ripartenza è una grande opportunità: per riscrivere regole e modelli che

hanno dimostrato di non funzionare o funzionare solo in parte. In questo senso è un'opportunità per chi lavora nel settore e per chi vorrebbe lavorarci.

Artisti e canzoni sono sempre più ubiqui: ci raggiungono, anzi ci inseguono, in ogni momento della giornata. Questa presenza richiede sempre più persone che si occupino di farci arrivare la musica, di comunicarla.

Comunicazione della musica ha un significato ampio e complesso, come molteplici e varie sono le professioni e le richieste del mercato e delle aziende. Le competenze necessarie a operare in un contesto così sfaccettato e in cambiamento possono essere maturate solo attraverso percorsi di formazione dedicati che offrano una *visione a 360 gradi* del sistema e delle professionalità che lo abitano: discografici, manager, promoter, operatori della comunicazione tradizionale e digitale, ma anche artisti⁷.

⁷ L'ultima edizione del Master in Comunicazione Musicale ha incluso a tal fine un laboratorio con Riccardo Zanotti, leader dei Pinguini Tattici Nucleari, in dialogo con il suo staff, Gianrico Cuppari (management) e Nina Selvini (comunicazione) e sono intervenuti per testimonianze artisti come: Mecna, Dardust e Emma.

IL TESTIMONE. LUCA FANTACONE

di Simone Bianchi e Francesca Maria Cortese

Laureato in Scienze Politiche presso l'Università Cattolica di Milano, Luca Fantacone debutta in discografia come Product Manager presso Warner Music nel 1991, è stato A&R Manager in Polygram tra il '95 e il '99 e A&R Director per Nun Entertainment tra il 2000 e il 2004. È in Sony Music Italia dal 2006, dove ha ricoperto i ruoli di Digital Marketing Manager per BMG – Ricordi e di A&R dell'etichetta digitale H2O Music (fino al 2010), di International Marketing Director e, dal 2023, di Director Catalogue. Insegna al Master in Comunicazione musicale dove tiene un laboratorio sull'evoluzione dei modelli del marketing musicale.

Quali sono le tendenze emergenti nell'industria musicale e come la discografia si sta adattando a queste tendenze?

Come è noto, si fa un gran parlare di TikTok, di NFT, di AI... è sicuramente compito della discografia attuale fare del cambiamento un impegno costante. Il nostro lavoro cambia continuamente nei modi, nei tempi e negli strumenti e la dote più importante è proprio la disponibilità a ridiscutere ciò che fino a pochi mesi prima poteva essere un assunto di base nel nostro lavoro. Questo ci permette di essere pronti a interpretare i gusti e le tendenze e a veicolare qualunque tipo di musica o di contenuto unito alla musica a pressoché qualunque tipo di audience.

Quali sono i fattori che determinano il successo di un progetto musicale?

Un progetto musicale deve esprimere con forza e chiarezza un contenuto, qualunque esso sia, a un pubblico ben definito e godere, di

conseguenza, di un piano di lancio e comunicazione ben strutturato con i tempi giusti, anche quando questi sono brevissimi.

Quali sono le strategie di marketing più efficaci per promuovere la musica oggi?

Quelle che implicano un'ideale gestione del tempo rispetto agli strumenti che si identificano come efficaci per il progetto su cui si lavora. *Gestire il tempo* vuol dire avere la capacità di pianificare in modo preciso e, al tempo stesso, essere pronti a improvvisare e cambiare la pianificazione in funzione dei feedback che possono arrivare dal mercato e dal pubblico. Se vogliamo essere più specifici, in una strategia di marketing ben strutturata, la creazione dei contenuti, la scelta del linguaggio (e quindi del canale) e la lettura e interpretazione dei feedback, sono gli elementi più importanti.

I dati dimostrano che la musica italiana sta avendo un successo sempre maggiore all'estero. Quali sono le principali ragioni per cui sta attirando l'attenzione internazionale?

La ragione principale del successo crescente della musica italiana all'estero è sicuramente l'esistenza di un mercato globale, nel quale qualunque tipo di pubblico da qualunque area del mondo ha accesso diretto a qualunque tipo di musica. Non bisogna pensare però che ora sia tutto facile: per ogni artista che ha successo, ce ne sono migliaia che non ce la fanno. La chiave è sempre l'efficacia del contenuto, avere qualcosa da dire e dirlo nel modo giusto e nel momento giusto. Una regola che non cambia mai, decennio dopo decennio.

Come si adatta un progetto internazionale al mercato italiano?

Bisogna trovare l'equilibrio giusto fra le caratteristiche identificative di un progetto internazionale e quelle di un mercato peculiare come il nostro. *Think global and act local*. Pensare sempre che il proprio

pubblico non necessariamente recepisce gli elementi di un progetto allo stesso modo in cui il *repertoire owner* può averlo immaginato. E quindi diventa fondamentale adattare anche di poco alcuni elementi in modo tale che abbiano impatto sul pubblico italiano. A volte è questione di dettagli fondamentali: un testo, una foto, una frase, fino alla scelta di un contenuto di promozione piuttosto che un altro.

Quali sono le competenze tecniche e le *soft skill* necessarie per diventare un professionista nell'industria musicale?

Come *hard skill*, tanto la conoscenza di canali/tool/linguaggi, dinamiche digitali, perché la maggior parte delle attività si esercita in questo ambito, quanto la capacità di gestire il tempo, e la conoscenza dell'inglese. Come *soft skill*, essere irrimediabilmente curiosi e ancor prima degli irriducibili fan della musica, a prescindere...

I NUOVI LAVORI. IL DIGITAL CONTENT MANAGEMENT E I CONTENUTI VIDEO PER LA PROMOZIONE DELLA MUSICA

di Simone Bianchi e Francesca Maria Cortese

Il settore della promozione della musica si è evoluto notevolmente con la diffusione di social network dedicati ai contenuti audiovisivi, come TikTok, che lo scorso anno ha superato 850 milioni di iscritti, e alla forza di piattaforme di video sharing come YouTube, il secondo sito web più visitato al mondo.

Il marketing musicale si è, quindi, spostato in modo massiccio sui social media, con nuove tendenze che si presentano regolarmente, prima fra tutte la crescente importanza dei contenuti video: l'80% del traffico Internet è rappresentato da video.

Questi contenuti richiedendo uno sforzo minimo da parte dell'utente, che non deve fare altro che guardare, hanno capacità di diffondersi rapidamente, possono essere condivisi facilmente sui social media e stimolare l'interazione degli utenti con gli *asset* musicali promossi, aumentando la diffusione degli stessi e contribuendo a creare un'immagine di marca distintiva per l'artista.

In questo contesto assume un ruolo strategico il *Digital Content Manager*, professionista in grado di ideare e produrre contenuti audiovisivi che possano catturare l'attenzione del pubblico. Il DCM ha una forte sensibilità artistica e una conoscenza approfondita della musica e delle tendenze del settore, così come delle piattaforme digitali e degli strumenti necessari per la produzione e la distribuzione dei contenuti. Sono diverse le sfide che il DCM deve affrontare, prima fra tutte la concorrenza: con così tanta musica disponibile online è sempre più

difficile attirare l'attenzione del pubblico e realizzare *video efficaci*, soprattutto perché è diventato estremamente semplice realizzarli. Quindi, la domanda che ci si pone è quali caratteristiche debbano avere i video per ottenere successo. Anche se non esiste la ricetta per produrre il *contenuto perfetto*, per far sì che questo risulti il più efficace possibile, è necessario che sia in grado di distinguersi, che abbia un target preciso e utilizzi linguaggio e canali giusti per arrivare a quel target.

In altre parole, progettare e realizzare un videoclip come “Gangnam Style” di Psy, un tormentone, il primo a raggiungere il miliardo di visualizzazioni su YouTube nel 2012, è sempre più difficile. Anche per l'enorme numero di contenuti che vengono prodotti ogni giorno e che hanno una vita sempre più breve: appena un video è stato visto e *consumato*, uno nuovo è già pronto per prenderne il posto.

La democratizzazione degli strumenti è stata decisiva in tutto questo: nei tempi in cui c'era solo l'analogico, produrre un video era un processo costoso: lavorare con la pellicola richiedeva tempi di realizzazione lunghi e professionalità altamente qualificate. Il digitale ha accorciato la forbice, sia in termini di tempi che di costi. Un processo che nel giro di pochissimi anni ha stravolto la modalità di produzione dei video e, di conseguenza, le relative professioni coinvolte: per i video destinati ai social, non è più necessaria la figura del *videomaker*, bastano uno smartphone e un'app di editing. Anche perché i video *homemade*, come i *dietro le quinte*, sono percepiti come più credibili e gli utenti tendono a consumare più contenuti amatoriali rispetto a quelli iper-prodotti.

La natura innovativa di TikTok e di altri canali digitali sicuramente richiede un approccio flessibile, in termini di tempi e costi, nella produzione dei contenuti video, ma la necessità di realizzare *asset* originali, in grado di distinguersi dalla mole di video pubblicati ogni giorno, pone l'accento sulla qualità degli stessi che non va assolu-

tamente trascurata. Se la quantità dei contenuti realizzati è la base di partenza quando si tratta di campagne di marketing orientate all'*awareness*, per far sì che si passi alla conversione è necessario che ci sia della qualità.

In questo scenario, al DCM sono richieste creatività e capacità di adattamento per realizzare contenuti sempre innovativi e originali, nonché capacità di analizzare il pubblico target e individuare nuovi trend per definire strategie di marketing efficaci.

6.2 LA RADIO PRIMA, DURANTE E DOPO LA PANDEMIA. CAMBIAMENTI, RISCHI E NUOVE OPPORTUNITÀ

di Paolo Gomarasca e Sara Franceschini

80

Secondo Federico Silvestri, Presidente TER-Tavolo Editori Radio, la parola del futuro sarà "audio". La radio diventerà il nome dell'audio su una piattaforma multiforme, all'interno di una distribuzione lineare e on demand. Negli ultimi 10 anni il mercato è cambiato profondamente. Questo è dovuto anche alla spinta inevitabile causata dalla pandemia del 2020, la quale ha determinato il boom di offerta dei contenuti in streaming (20mila podcast in italiano solo nel 2020 mentre arrivati al 2023, si contano 15mila audiolibri prodotti in lingua italiana).

Oggi la radio si muove all'interno di ecosistema digitale, grazie alla convivenza di nuove tecnologie. Questo significa che il media che un tempo raggiungeva il suo pubblico unicamente attraverso la fruizione lineare (diretta live) ora insegue il suo pubblico in una prateria multiplatforma, dando all'utente la possibilità di un ascolto personalizzato e libero dai vincoli classici del palinsesto. Si sono moltiplicati i punti di accesso, grazie a una radio sempre più ibrida e omnicanale, senz'altro digitale grazie alla moltiplicazione dei device, quali smartphone, smart speaker, smart tv, game console, pc tablet e laptop; tutti dotati di connessioni veloci e meno co-

stose. Con la pandemia la fruizione da casa ha acquisito una nuova rilevanza, permettendo la convivenza di più tecnologie distributive, radio audio e video. Mentre la digitalizzazione (DAB+, online e podcast) ha allargato la possibilità di offerta, con nuovi canali verticali, web radio tematiche, contenuti on demand e diversi progetti editoriali condotti da speaker della stessa età del pubblico a cui si rivolgono (GenZ).

Vengono così definitivamente abbattuti i confini tra radio (audio) e video, grazie alla possibilità della visual radio (DTT + DTH). Una recente alternativa in ambito televisivo è rappresentata dalla modalità Hbbtv che permette di accedere a canali audio e video su piattaforme internet a partire da un canale televisivo lineare sul DTT (RTL 102.5 Play, RaiTv+, Radiomediaset, Radio KissKiss). L'automobile resta, però, ancora l'ambiente privilegiato della fruizione della radio, con il 70% circa della penetrazione sul totale ascolto. Dal 1° gennaio 2020 tutti i veicoli di nuova immatricolazione devono supportare un sistema di ricezione che integri la tecnologia DAB+. Sempre nel 2020 è stata lanciata *Radioplayer Italia*, una piattaforma di sistema all'interno dei nuovi cruscotti delle auto che permette una continuità di ascolto passando dal

DAB all'IP in base alla copertura di ricezione. Radioplayer ha sviluppato un sistema (WRAPI) integrabile a livello nativo dai costruttori di autovetture, che consente di evolvere il tradizionale ricevitore verso la radio ibrida. Radioplayer Italia oggi conta 140 emittenti radio tra nazionali e locali.

Nel nuovo ecosistema, la filiera si allarga permettendo nuove possibilità di business permettendo l'ingresso di nuovi soggetti nella produzione e distribuzione (Spotify, Amazon, Apple, Google, factory produttive specializzate). Aumentano i modelli di finanziamento e il mercato radio torna in crescita nel 2021, superando i 600 milioni di euro dopo la pandemia (fonte Agcom). Un incremento di circa 63 milioni di euro (+11,4%) rispetto al 2020.

IL TESTIMONE. ANDREA VERONESE

di Paolo Gomarasca e Sara Franceschini

Andrea Veronese è laureato in Economia e Commercio con indirizzo in Economia Politica presso l'Università Cà Foscari di Venezia, e ha conseguito un Master EMAM – Europeo in Gestione di Impresa Cinematografica e Audiovisiva presso l'Università degli Studi Internazionali di Roma. Attualmente è responsabile dell'Ufficio Studi e Ricerche di Confindustria Radio Televisioni ed è docente presso il Master in Management Cinematografico e Audiovisivo della 24 Ore Business School. Negli anni passati ha lavorato in Rai per la Direzione Marketing e la Direzione Offerta e Palinsesto. Come ricercatore ha collaborato con l'Istituto di Economia dei Media della Fondazione Rosselli, e-Media Institute e IT-Media Consulting e svolto attività di consulenza per Raisat, Studio Universal e Sitcom. Ha partecipato come relatore al convegno "La radio oltre la radio", tenutosi in data 8 giugno 2023 all'Università Cattolica di Milano. Dalla sua presentazione sono stati tratti i dati presentati in questi capitoli.

Quale futuro spetta alla radio?

La radio così come la conosciamo, gratuita, live, connessa con i propri ascoltatori, credo che continuerà a esistere. Sarà sempre più accessibile al pubblico, e avrà con esso un grado di interazione maggiore. Ora dire audio è dire *digital*, anche se per la radio il passaggio totale da analogica a digitale è ancora lungo. Esiste ancora un confine tra la radiofonia pura e il digital. Quest'ultimo ha logiche produttive ed editoriali differenti. Queste logiche vogliono poter occupare quel prezioso spazio chiamato "tempo libero", il luogo privilegiato dove i vecchi media hanno costruito la loro identità, *make people feel better*. I due mondi sono certo diversi, ma non contrapposti. Nel digital la

radio può trovare grandi opportunità senza snaturarsi. Il nuovo ecosistema ha allargato il mercato ma il core business della radio è e resterà sempre *la diretta*. Tutto il resto, come i podcast, può essere un valore aggiunto che allunga la vita dello stesso prodotto radiofonico e intercetta nuovo pubblico. Si tratta comunque di un bilanciamento delicato tra il mantenimento della propria identità radiofonica con l'aprirsi al futuro, cogliendone le opportunità.

Quali possono essere i nuovi traguardi auspicabili?

L'allargamento della filiera e dei modelli di finanziamento sono un traguardo. Lo streaming audio on-demand ha rappresentato un cambio di paradigma, in termini sia di approccio culturale (lato consumatore) sia di modello di business (lato industry). Le radio tradizionali si basano sulle inserzioni pubblicitarie, le donazioni, il crowdfunding e il canone per l'operatore radiofonico di servizio pubblico. Nell'ecosistema digitale il mercato si allarga: pubblicità, abbonamento pay, modello freemium e streaming audio on-demand. Nel lungo termine questo comporterà anche un cambiamento delle competenze richieste agli operatori radiofonici. Le radio hanno sempre più bisogno di social media manager, data analyst e professionisti del *visual*, proprio perché la radio contemporanea richiede più gestioni: da una classica radiofonica a una prettamente televisiva (visual radio) a cui si aggiunge una audio con spazi pubblicitari che possono essere diversificati da piattaforma a piattaforma. Anche in questo caso sarebbe un allargamento degli investimenti pubblicitari.

Considerato il nuovo ecosistema digitale in cui si sta muovendo la radio degli ultimi 10 anni, quale sarà il ruolo di Confindustria Radio Televisioni in questo contesto?

Al proliferare di piattaforme e tecnologie corrisponde una varietà sempre maggiore di scelta dei canali e delle emittenti a cui l'utente

può attingere. Il rischio è che tutto diventi troppo frammentato e per evitarlo serve una visione, una strategia di sistema comune dove partecipino tutti gli stakeholder dallo Stato, con un quadro normativo preciso, a tutti gli operatori, nazionali e locali, Rai inclusa. Servono inoltre dei contesti sul territorio nei quali riflettere sulla radio. Un percorso di conoscenza e condivisione che sta facendo Confindustria Radio e Televisioni. Portare la radio nelle università Italiane e discuterne insieme agli addetti ai lavori, cercando di individuare verso dove la radio si sta muovendo, come e perché. Servono momenti di riflessione sugli scenari futuri. Molto si può dire oggi sulla radio.

Parlando di Podcast, per quale motivo non esiste ancora in Italia un modello di business pienamente strutturato, nonostante l'aumento delle offerte e degli ascoltatori?

Non tutto quello che viene chiamato podcast ha un effettivo taglio professionale. Ancora oggi solamente una piccolissima parte di quelli prodotti (1%) costituisce il ricavo economico totale, mentre il restante 99% di fatto è mero audio.

Certamente adesso il podcast sta attraversando una fase di maturazione e di crescita, grazie anche all'evoluzione della tecnologia dell'audio, la quale è facilmente accessibile in buona qualità anche ai non addetti ai lavori. Ma per produrre un podcast non basta l'accesso alla tecnologia; serve la cura del sound design, della narrazione, occorre una capacità di scrittura di un certo tipo e dei contenuti, ma non solo. Se è vero che il podcast, a differenza della radio, non è legato alle scelte di un editore, è altrettanto vero che per la sua creazione occorre una parte creativa unita a una strategia distributiva e di business. Purtroppo (e per fortuna) il podcast e le web radio, in generale, rispecchiano perfettamente il concetto di "coda lunga" di Internet. La rete è tanto ricca e diversificata quanto dispersiva e parcellizzata.

Tutti possono accedervi e caricare sopra dei contenuti, con il rischio però che, se non ben indirizzati, essi si perdano nel maremagnum digitale. La grande criticità del digital è la difficoltà di farsi conoscere (e ascoltare) ed è qui che entrano in gioco le piattaforme internazionali come Spotify, Amazon e Google, le quali cercano di incrociare la capacità di "fare intercettare" il prodotto giusto (*discoverability*) al suo target di riferimento, ovunque e sempre più in maniera personalizzata (*obiquity e personality*). Quindi le grandi piattaforme offrono al prodotto audio distribuzione, visibilità, tracciamento e monetizzazione. Affinché si strutturi il modello di business italiano il mercato ci deve credere, gli investitori ci devono credere e anche gli operatori digital ci devono credere. La strada è avviata.

I NUOVI LAVORI. UNA NUOVA PROFESSIONE E COMPETENZA EMERGENTE: IL RADIO DATA ANALYST

di Paolo Gomarasca e Sara Franceschini

Per poter navigare nel nuovo sistema digitale e multicanale le radio necessitano sempre più di figure capaci di leggere e interpretare i dati, da quelli prettamente di ascolto (radio, tv, web) alle ricerche qualitative che delineano i trend socioculturali e più in generale, dati interni raccolti in diverse forme; veri e propri data-analyst che sappiano mettere insieme più fonti. I dati di ascolto rappresentano l'effettiva quantificazione dell'ascolto radiofonico e le performance delle radio sulle varie piattaforme, da valutare alla luce dei trend e le dinamiche economico-sociali in atto, ovvero: come cambiano le abitudini di ascolto.

Essere cross-disciplinari è fondamentale. Sulla base di questa considerazione diventa importante che l'approccio qualitativo delle emittenti incontri quello quantitativo, con un conseguente vantaggio per la radiofonia: la diversificazione dell'offerta editoriale, che potrebbe andare a coprire i vuoti dell'offerta del mercato. A dare le linee guida alla radio sono le ricerche, lo studio d'analisi e la capacità di leggere e integrare i dati in modo da trovare un quadro coerente in cui declinare il progetto editoriale. Abbiamo prima citato non solo i dati d'ascolto radiofonico, ma anche la performance delle emittenti sulle varie piattaforme. In un ecosistema ibrido ed esteso come quello del digitale la radio non è più "solo" radio, ma anche social e video. A questo consegue l'inserimento di due figure fondamentali: il social media manager e il professionista visual. Il 2020 è stato un anno molto importante per il settore.

Dopo circa 20 anni, l'Agcom ha approvato il piano di assegnazione delle frequenze per la radio digitale DAB+, creando così le condizioni per lo sviluppo digitale della radiofonia. La piattaforma veicola oltre 500 programmi radio fra nazionali e locali su tutto il territorio. Sebbene dal 2020 tutte le autovetture debbano essere dotate per legge di un ricevitore DAB+, l'orientamento generale sembra essere quello "ibrido" tra DAB+/FM/IP. Il tema cruciale resta l'identificazione di quella che sarà la gestione della raccolta pubblicitaria e dei dati. Il nuovo ecosistema è ormai popolato da aggregatori tecnologici, in alcuni casi proprietari, in altri integrati in piattaforme globali dove le radio e i contenuti audio vengono disintermediati a tutti i livelli. Qui sta l'importanza della piattaforma di sistema RadioPlayer Italia che garantisce agli editori radiofonici pieno controllo della distribuzione online sui diversi dispositivi, dei dati degli utenti e della pubblicità. Al contrario di quanto si possa pensare, l'unico elemento che accomuna la radio al podcast è la voce. Entrambi si esprimono con la voce. L'una legata alla diretta, l'altro legato all'approfondimento e al racconto. Da molto tempo la radio non è più il solo canale privilegiato di promozione e scoperta della musica, dove la voce poteva permettersi di essere un contorno tra un brano e l'altro. Ciò che continua a rendere la radio uno strumento imprescindibile per gli utenti è la sua personalità e il legame emozionale che crea con gli ascoltatori. Il 60% dei consumatori radio in USA ha dichiarato che i conduttori sono la ragione principale per cui ascoltano la radio AM/FM (rilevazione Jacobs Media Techsurvey). Di conseguenza lo strumento più potente sul quale la radio deve continuare a investire e dare sempre più importanza è la voce.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 7

**PROGETTARE
E COMUNICARE LA CULTURA**

7.1 PROGETTARE CULTURA: CONOSCENZA, CREAZIONE DI VALORE E IMPATTO SULLA SOCIETÀ

di Ivana Vilardi

86

Progettare cultura significa creare, in un contesto determinato, le precondizioni perché l'atto artistico, l'incontro con la cultura, e l'accesso del pubblico, possano accadere; al mutare del contesto, mutano le azioni da intraprendere.

Il capitale intellettuale e relazionale delle istituzioni culturali, non meno importante del patrimonio conservato, ha dimostrato come le elaborazioni effettuate negli anni precedenti la pandemia, sia sul ruolo delle istituzioni nella società, sia sui temi della crisi climatica e della sostenibilità, abbiano portato ad avere risposte pronte a fronte di un fatto inaspettato ed eccezionale come quello vissuto nel biennio pandemico.

Fra 2020 e 2021 la crisi sanitaria ha bloccato gran parte delle attività del settore culturale, ma nonostante l'arresto forzato del lavoro ordinario si è trovato spazio per riflessioni che hanno portato le organizzazioni culturali a ripensarsi come sistemi di relazione con i fruitori, le opere, le città, e le altre realtà culturali.

Le sperimentazioni che ne sono scaturite rimangono positive ed emblematiche di un nuovo modo di offrire esperienze culturali che mettano al centro la relazione col pubblico abituale

e la qualità della trasmissione di contenuti, anziché il pubblico occasionale del turismo di massa:

- il bagaglio di sperimentazioni online si è rivelato prezioso, portando molte realtà a consolidare canali digitali progettati appositamente per mantenere dei legami anche coi pubblici distanti, da qualunque parte del mondo si colleghino (come, ad esempio, *LaScalaTV*);
- i progetti dei musei/centri culturali in dialogo con il territorio stanno avanzando e consolidando risultati (come sta avvenendo con l'esperienza degli *Uffizi diffusi*, poi diventati *Terre degli Uffizi*, che valorizza aree interne e opere altrimenti nei depositi. Cominciato con una disseminazione del museo su scala regionale, il progetto si è ampliato anche ad altre regioni per ovviare alla carenza di offerta culturale nelle aree interne e cercare di togliere pressione agli *Uffizi* stessi, oltre che ricucire collegamenti di senso fra opere e territorio);
- il coinvolgimento e la fidelizzazione del pubblico di prossimità in molti casi sta proseguendo, in particolare attraverso membership che oltre all'accesso al patrimonio

offrono un'esperienza complementare, focalizzata ad arricchire l'esperienza reale e offrire diverse chiavi di accesso o approfondimento (fra le tante si può citare *BreraCard* che ha introdotto una tessera associativa con la quale si ha diritto a un numero illimitato di accessi per 3 mesi, un kit di benvenuto – il *BreraBox* – e la possibilità di accedere per un anno a *BreraPlus+*, la piattaforma online che, propone percorsi di approfondimento. Brera ha inoltre scelto di mantenere gli accessi scansionati e la prenotazione obbligatoria, per limitare il rischio di sovraffollamento, ma anche per profilare sempre meglio il proprio pubblico).

I centri culturali hanno saputo accogliere il cambiamento e dialogare con i pubblici per creare esperienze che, a tutto tondo, aldilà dei contenuti offerti, possano trasmettere sensazioni di accoglienza: oltre alle già citate esperienze di nuove offerte, si stanno sviluppando diverse esperienze di *welfare culturale*. Com'è noto, studi longitudinali, promossi prevalentemente nel Nord Europa, dimostrano che le attività culturali portano molti benefici, sia all'individuo, sia alla società.

La *presenza capillare di luoghi della cultura* sul territorio può essere una risposta importante alle vulnerabilità che la pandemia ha prodotto, e può consentire di avere presidi di welfare culturale anche in aree fragili. D'altra parte, rimane irrisolta la contraddizione di molte realtà culturali che a fronte di precise definizioni di professioni (ad esempio ICOM) non trovano ancora risposta concreta per far crescere le risorse necessarie in ruoli fondamentali per il buon funzionamento di realtà organizzativamente complesse, chiamate a dare risposte sempre più sofisticate.

Se la *sostenibilità* (ambientale, economica, socio-culturale) già pre-pandemia interrogava lo stesso settore profit, por-

tato a dare sempre maggior importanza a risultati ESG, sicuramente per le organizzazioni culturali è importante che nella propria attività e nella rendicontazione siano presentati elementi relativi all'impatto culturale e sociale – oltre ai dati economici, che non possono rendere il senso del settore culturale – e in merito a questo ci si sta orientando per darsi dei riferimenti comuni quali i *GRI Standards* e le *linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore*⁸. Fra i diversi *bilanci non finanziari* prodotti da enti culturali, il *report integrato del Museo Egizio*, premiato già nel 2020 dell'Oscar del Bilancio di Ferpi, è certamente un modello da seguire per la chiarezza nel rappresentare l'analisi del contesto, i propri stakeholder, e la valutazione di impatto.

Rispetto alla *relazione fra istituzioni culturali e impatti sulla società*, va segnalato anche un approccio differente, esito di un lungo processo di elaborazione di una comunità internazionale di esperti del settore culturale. L'impostazione scelta dal gruppo di lavoro di *MOI! Museums of Impact* è quella di un'autovalutazione strategica orientata all'impatto che permetta di avere uno sguardo critico verso la propria organizzazione culturale focalizzandosi sulle attività proposte, per orientare in fase ideativa le strategie di impatto sociale su alcune dimensioni specifiche⁹.

⁸ Decreto 4 luglio 2019 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

⁹ Open lecture *MOI! L'impatto dei Musei sulla società*, 18 maggio 2022, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano con Federico Borreani e Pirjo Hamari, parte del gruppo di lavoro di *MOI! Museum of Impact*. MOI! è un progetto di cooperazione internazionale, sostenuto dall'Unione Europea con Europa Creativa, elaborato da 11 organizzazioni di 8 Paesi che si sono confrontati per tre anni attraverso riflessioni e test, in dialogo con professionisti del settore. Il risultato è scaricabile www.ne-mo.org.

MOI! si basa sull'assunto che, essendo estremamente complesso osservare e misurare l'effetto di un intervento culturale sulla società – operazione che richiede tempi e risorse ingenti – si possa elaborare un'autovalutazione che permetta di ottenere la costruzione di una visione condivisa dal team in merito a impatti specifici da perseguire. Quindi al tradizionale modello di report annuale top down, neutrale, indipendente, costruito attraverso la produzione di documentazione e la misurazione, si sostituisce un processo bottom up, dove il valutatore diventa in realtà un facilitatore che tende a valorizzare l'interpretazione, l'apprendimento, e la definizione di un obiettivo condiviso. Si rinuncia quindi a misurare il cambiamento per concentrare le energie dell'organizzazione sulla costruzione di un'idea chiara e condivisa degli obiettivi, creando azioni coerenti.

La *partecipazione culturale*, pur se in ripresa, risulta ancora distante dai livelli pre-pandemia.

Il pubblico, dopo l'incertezza vissuta nel biennio della pandemia, dimostra una nuova sensibilità e alcune fasce di pubblico non hanno ripreso l'abitudine alla frequentazione dei luoghi culturali¹⁰. La spinta verso il digitale nelle prenotazioni, se avvantaggia alcune fasce d'età più giovani, rischia di essere una barriera d'accesso per un pubblico over 65.

I *valori della diversità e dell'inclusione* (DE&I) e l'apertura a persone di provenienze, generi, religioni, abilità, spesso sottorappresentati dalle istituzioni culturali, si stanno facendo strada anche nel nostro Paese. Un importante tassello nell'avanzamento della rappresentazione femminile è stato il con-

corso di idee e la realizzazione del primo monumento nello *spazio pubblico* di Milano che rappresenta una donna di scienza, Margherita Hack. La scultura a lei dedicata di fronte all'Università Statale è opera di Sissi, vincitrice del concorso che ha visto 8 artiste (Chiara Camoni, Giulia Cenci, Zhanna Kadyrova, Paola Margherita, Marzia Migliora, Liliana Moro, Sissi e Silvia Vendramel) elaborare delle proposte¹¹.

Da segnalare, infine, che la crisi sanitaria ha reso precarie molte figure dell'ecosistema culturale, e in particolare gli artisti, che sono al centro della produzione culturale e dei settori creativi¹². Come eredità di questo periodo è nata una riflessione che ha portato all'Associazione Art Workers Italia (AWI).

10 Istat Statistiche culturali – Anno 2021.

11 Sostenuto da Fondazione Deloitte, in collaborazione con Casa degli Artisti e con il supporto del Comune di Milano Ufficio Arte negli Spazi Pubblici.

12 Treccani, *Atlante delle imprese culturali e creative*, 2023.

IL TESTIMONE. CATIA RICCABONI

di Ivana Vilardi

Catia Riccaboni, responsabile Cultura della Fondation de France dal 1993, è stata la referente dell'azione Nuovi Committenti. In precedenza, ha lavorato al Musée national d'art moderne Centre Georges Pompidou come assistente curatore. Ha studiato a Ginevra alla École supérieure d'arts visuels.

La Fondation de France è un ente privato nato nel 1969, ed è il principale canale di finanziamento filantropico francese che raccoglie 977 fondazioni. Una parte importante dell'impegno finanziario è dedicata all'area Cultura e creazione (il 14,3 % nel 2022) che si è distinta per aver sostenuto nel tempo pratiche che siano un ponte fra cultura e società, ed è attualmente impegnata ad affrontare l'esigenza di interpretare nuovi orizzonti dopo la pandemia.

Fondation de France ha avviato 30 anni fa politiche culturali d'avanguardia, in linea con una società in cambiamento. Rimanendo fedele a questa mission si è impegnata a ridefinire le proprie linee di azione dopo la pandemia. Il programma sul quale avete investito impegno e risorse negli ultimi 30 anni, Nuovi Committenti, è da poco diventato uno spin-off ed è ormai autonomo.

Sì, è nata l'Associazione Nuovi Committenti, che riunisce i mediatori che nel tempo hanno partecipato al progetto, che ormai può proseguire autonomamente.

Nuovi committenti, filone di pratica artistica ideato dall'artista François Hers, nasce all'inizio degli anni '90 dalla consapevolezza che l'arte possa rappresentare un bene comune. Il programma ha messo quindi al centro la creazione artistica che prende avvio dall'attivazione della committenza, da parte di una *comunità che esprime una*

istanza della società o del territorio rivolgendosi alla fondazione per innescare il cambiamento ed esprimerlo attraverso un'opera d'arte. L'originalità del protocollo Nuovi committenti risiede nel rapporto tra *tre attori principali*: l'artista, il cittadino-committente e il mediatore culturale certificato dalla Fondation de France, sostenuti da partner pubblici e privati che si interessano al progetto. Nuovi committenti, oltre che in Francia, si è svolto fino a ora in Germania, Belgio, Italia, Spagna, Svizzera, Gran Bretagna e Norvegia.

Quali nuove strategie state identificando dopo il periodo di pandemia, che ha reso evidenti le vulnerabilità e le disuguaglianze nelle nostre società?

La fondazione ha dato a tutte le sue aree il compito di ripensare le proprie azioni alla luce del nuovo contesto. Per quanto riguarda l'area Cultura, mantenendo al centro lo sguardo artistico quale modalità di relazione col mondo, ci si sta muovendo su due linee principali, identificando per entrambe persone che rischiano di essere lasciate indietro dalla ripresa: i *giovani artisti neodiplomati*, e i *soggetti vulnerabili*, che più di prima rischiano di rimanere ai margini.

Per i primi, i *neodiplomati in discipline artistiche*, stiamo costruendo un programma di accompagnamento che sostenga l'inserimento professionale dei giovani artisti e la strutturazione della loro carriera, così come lo sviluppo di collettivi indipendenti. Questo sostegno mira a coprire "l'ultimo miglio", un momento fondamentale nella vita dell'artista emergente, quando il passaggio fra fine degli studi e l'inserimento nel mondo professionale vede la necessità di entrare nel sistema artistico, di confrontarsi con artisti senior, e di conoscere alcuni aspetti amministrativi e pratici che possono essere uno scoglio per chi comincia. Da una prima ricognizione si è reso evidente che il periodo di emergenza sanitaria e distanziamento ha portato molti giovani a voler costituire dei collettivi; questa attitudine va in una

direzione che la fondazione pensa sia da sostenere perché fare rete è un elemento importante per gli artisti agli esordi.

Per i *soggetti fragili* vorremmo, sempre utilizzando i linguaggi delle arti visive, dare loro voce e visibilità proponendo un lavoro con artisti disposti a mettersi in gioco. Questa seconda linea di azione si chiama *Arte come esperienza*, dal testo di John Dewey, e offre un sostegno alla cooperazione fra artisti, persone vulnerabili e professionisti nell'ambito dell'educazione, della salute e del sociale. Come per Nuovi committenti anche questo programma mira a innescare processi fondati su un reale scambio nel quale sia l'artista, sia la comunità di riferimento deve mettere in discussione qualcosa di sé. Quello che viene monitorato dalla fondazione, oltre alla qualità del risultato, e all'ascolto di tutte le parti che partecipano al lavoro, è cosa si modifica nello sguardo dell'artista dopo l'esperienza con i soggetti fragili, che devono essere attori del processo. Ognuno porta un contributo per quello che è il suo specifico. Pensiamo così di continuare a incoraggiare un reale accesso ai diritti culturali sviluppando pratiche di creazione condivise.

Come mantenere in equilibrio le esigenze della società contemporanea con espressioni artistiche al più alto livello?

Ci domandiamo continuamente quali sono le condizioni dell'incontro per camminare insieme e perché a conclusione del percorso ci sia un'opera.

Nella visione della fondazione, la cultura è un importante vettore di legami sociali, ma siamo estremamente attenti a mantenere alta la qualità di quanto prodotto. Gli stessi partecipanti sono orgogliosi di poter lasciare alle generazioni future un'opera importante che trasmetta qualcosa del loro mondo, che sia un legame con chi verrà. Per farlo è fondamentale quindi essere attenti a che l'opera sia anche un dispositivo sociale, senza però fare animazione – che va bene ma

non è il nostro scopo – per giungere a lavori che siano riconosciuti di valore dal sistema dell'arte.

Per ottenere questo obiettivo, in Nuovi committenti i mediatori scelti dalla fondazione erano in qualche modo i garanti del risultato: era affidato il compito di ascoltare la committenza e interpretare le sue richieste, così come di selezionare artisti o creativi riconosciuti.

Per le nuove azioni, in campo dal 2022, la linea dedicata alla professionalizzazione degli artisti neodiplomati e *Arte come esperienza*, un unico comitato scientifico segue gli avanzamenti di queste due linee e suggerisce eventualmente delle modifiche. Attualmente presiede il comitato Cultura Rachid Ouramdane, mentre fra il 2008 e il 2013 il ruolo era stato ricoperto da Bruno Latour.

7.2 EVENTI E COMUNICAZIONE PER LA CULTURA. NUOVE SFIDE PER L'OPERATORE CULTURALE

di Laura Peja

92

Il MEC di ALMED, Master universitario in Eventi e Comunicazione per la Cultura, è da oltre vent'anni un osservatorio privilegiato sui mutamenti degli scenari del "lavoro culturale". Molte cose sono cambiate e alcune permangono. La consapevolezza che la cultura sia un motore di sviluppo anche economico, sociale e ambientale si è allargata e sono sempre più numerose le fonti di finanziamento indirette (di agenzie, cioè, che non hanno come *core business* la cultura); così come significativo è l'impegno economico europeo erogato attraverso fondi e programmi quadro. D'altro canto – a quanto dicono gli studi – non è molto aumentata la possibilità di trovare occupazioni che non siano irregolari e atipiche, con poche garanzie. Gli stessi studi però da anni raccontano anche di un ambito di lavoro che appaga e gratifica più di molti altri, al di là delle difficoltà e delle instabilità.

Si sono moltiplicati i modelli di governance (che oggi non di rado prevedono collaborazioni inter-istituzionali) e le tipologie dei luoghi dove si fa cultura, molto spesso ibridi, pensati per integrare funzioni diverse: musei, archivi, biblioteche, spazi espositivi, spazi polifunzionali per performance e/o proiezioni, spazi per ospitare workshop e residenze di artisti,

spazi per attività rivolte a scuole e a famiglie stanno spesso oggi in un unico polo, collocato magari in una zona della città non da sempre ricca di offerte culturali. E anche la geografia culturale e multiculturale di quartieri e città è oggi un grande tema e una sfida importante.

Resta, anzi aumenta, per l'operatore culturale e l'organizzatore di eventi la necessità di costruirsi un ventaglio di competenze ampio e trasversale. Le competenze creative in primo luogo, che sono le capacità ideative, ma anche quelle di problem solving; e poi le competenze relazionali, necessarie alla costruzione di reti in un settore che molto si basa sul sistema delle relazioni e sulla reputazione, in cui anche i canali di recruiting spesso sono informali; quelle progettuali (che devono sempre più sapersi immaginare ed esprimere anche a partire dal linguaggio e dalle richieste dei bandi); quelle organizzativo-gestionali oltre che tecnico-amministrative, in cui ricoprono ruoli importanti la contrattualistica e la rendicontazione di bandi e progetti; le competenze comunicative (rivolte all'esterno e all'interno) tra cui oggi sempre maggior rilievo hanno quelle digitali (per il social media management e la produzione e gestione di contenuti e siti); le competen-

ze dell'area marketing che si è allargata all'audience development e alle sue sfide che non sono solo quelle di raggiungere pubblici più ampi, ma anche quelle di coinvolgerli in modo nuovo. La tematica della sostenibilità ambientale è poi oggi un leitmotiv centrale a tutti i livelli: dalla progettazione alla comunicazione, dalla gestione alla valutazione è quanto mai necessario dotarsi di strumenti e metodologie adeguate ed efficaci.

È con questa tensione a fare della cultura un ambito sempre più consapevole e partecipato/partecipativo che la formazione professionale in questo settore deve continuare a passare il testimone della tradizione e a stimolare creatività e innovazione: perché la progettazione culturale giochi il suo importante ruolo nella costruzione di una società libera, inclusiva e democratica.

IL TESTIMONE. PAOLO CANTÙ

di Luca Monti

Paolo Cantù da cinque anni è direttore della fondazione Teatri di Reggio Emilia, riconosciuta come Teatro di Tradizione, la cui attività principale è la produzione di opera lirica, di repertorio e contemporanea. Nella realtà, la programmazione dei teatri di Reggio ha una sua unicità: è una istituzione culturale che gestisce tre diversi teatri nella stessa piazza e che spazia fra tutti i linguaggi dello spettacolo dal vivo: l'attività di produzione e programmazione d'opera (spesso in coproduzioni nazionali e internazionali) è infatti affiancata dalle altre Stagioni Teatrali (Prosa, Concertistica, Danza, Musical), il Festival Aperto dedicato alla creazione contemporanea più innovativa, in particolare coreografica e musicale; una vasta attività di formazione per studenti e pubblico, molte attività collaterali in collaborazione con le altre istituzioni cittadine.

Quali sono state le tappe della tua professione prima di dirigere i Teatri di Reggio?

L'approdo alla Fondazione è avvenuto alla fine di un percorso di diverse tappe. Le principali sono la Fondazione Teatro Piemonte Europa che, oltre a essere un teatro di produzione (TRIC), aveva in quegli anni progettato un festival interdisciplinare dedicato al contemporaneo. Dal 2012 al 2015 sono stato direttore esecutivo del Teatro Franco Parenti di Milano, diretto da André Ruth Shammah: in quel periodo abbiamo realizzato il progetto di riunificazione degli spazi teatrali con quelli della adiacente Piscina Caimi, stabilimento balneare degli anni '30, che è stata recuperata e da allora – rinominata *Bagni misteriosi* – è divenuto uno straordinario luogo di integrazione fra attività culturali (eventi, spettacoli, mostre) e leisure activities (piscina, patinoire, ristorazione).

Infine, nel triennio 2015-17 sono stato direttore del circuito multidisciplinare regionale Piemonte dal vivo, dove – fra le altre progettualità – abbiamo avviato il centro di residenza coreografico regionale Lavanderia a Vapore.

Intorno a te che tipo di professionisti lavorano? E come siete organizzati?

I Teatri di Reggio Emilia sono una impresa culturale, con me lavoro quasi 50 persone a tempo indeterminato, più moltissimi collaboratori stagionali. Siamo strutturati per uffici e settori.

Centrale è senza dubbio il settore della programmazione e produzione, le cui figure sono intermediari fra parte tecnica e artistica, e devono coniugare competenze specifiche, doti relazionali, creatività. Allo stesso modo, il reparto tecnico, che fa funzionare operativamente la “macchina del palcoscenico”, e che spesso “letteralmente” traduce e mette a terra le idee degli artisti. Ancora, fondamentale per le nostre strutture è l'ambito legato a tutto ciò che riguarda la comunicazione, che si sviluppa fra ufficio stampa, promozione, social media strategy, attività redazionale. E così dovrei ampliare il discorso ad altri settori: il teatro è una macchina complessa, e soprattutto non si fa mai da soli.

Quali i vostri canali di recruiting?

Certamente i master e i corsi di perfezionamento in cui noi proponiamo percorsi di formazione, io stesso sono un docente del Mec dove conduco un laboratorio specifico sulla progettazione e produzione dello spettacolo dal vivo e delle tecniche relative. Le persone che arrivano qui sono molto preparate, abbiamo scambi di curricula molto intensi con studenti motivati. Nel nostro mondo possiamo interloquire con loro e scoprire meglio quali sono le loro caratteristiche e attitudini, così da indirizzarli in settori e uffici dove possono esprimersi al meglio.

Una competenza o una nuova professione si può immaginare nei prossimi anni?

Una figura emergente nei prossimi anni sarà senza dubbio chi si occupa di studio e analisi del pubblico. Abbiamo estrema necessità di giovani che possano pianificare iniziative di promozione e coinvolgimento per il target 20-40 anni. Il nostro lavoro è comunque fondato sulla relazione, sulla capacità di raccontare quello che facciamo in maniera semplice, un allenamento a essere empatici con quello che accade in scena. E proprio questo è un punto di criticità, in genere deficitario, nelle strutture teatrali: come rapportarsi con il mondo esterno.

Mediamente nel nostro mondo ci sono straordinarie competenze tecnico-organizzative, ma dobbiamo avvicinare nuovi pubblici: il mondo di oggi ci chiede di capire come dialogare con nuovi pubblici, dovremmo essere il più possibile in ascolto di quello che accade fuori dai teatri, non solo per interpretare e dialettizzare il reale e il presente, ma per individuare gli strumenti con i quali possiamo dialogare con questi pubblici, portandoli dentro ai teatri.

Dobbiamo far in modo che le nuove generazioni si avvicinino al teatro, un settore dove si lavora tanto e con grande passione perché si vede costruire un altro mondo, una storia sul palcoscenico, live, dal vivo. Il Teatro è una relazione non mediata, che accade in un “qui e ora” irripetibile e sempre diverso: è un’esperienza unica in un’epoca di riproduzione e sovrabbondanza, qualcosa davvero di straordinario che dobbiamo essere capaci di comunicare.

7.3 **EVENTAINMENT DESIGN: NUOVE COMPETENZE PER UN SETTORE IN CONTINUO CAMBIAMENTO**

di Irene Braga

96

Quello che una volta si chiamava “evento” oggi è diventato uno strumento di marketing con un ruolo chiave nelle strategie di business. Si è evoluto nel tempo, ha mutuato e integrato altri linguaggi e ha preso il nome di *live communication*. Durante la pandemia, però, ciò che era *live* è diventato *streaming – digital – hybrid – phygital – virtual*.

L'*annus horribilis* ha certamente recato molti danni al settore. Tuttavia, ha permesso di ripensare a quanto si era fatto fino ad allora; ha consentito di fare bilanci sull'organizzazione delle agenzie, su modelli e processi, su abilità e competenze; infine, ha dato un *boost* notevole all'industria creativa per trovare nuove soluzioni che, da un lato, permettessero al settore di avere continuità, ridefinendo gli standard, dall'altro, consentissero ai clienti di continuare a comunicare con i loro pubblici.

Quei mesi hanno accelerato innovazioni importanti e hanno fatto fiorire tecnologie digitali di cui eravamo all'oscuro fino a poco tempo prima. Così è stato, ad esempio, con la nascita di piattaforme di *broadcasting* sempre più evolute che integravano lo sviluppo di siti, software e app all'interno di un'unica offerta personalizzabile sul cliente. Tutte le figure coinvolte

nel comparto della *live communication* hanno dovuto impararne le funzionalità per proporle ai propri clienti (i quali, per lo più, sembravano precipitati sull'isola di *Lost* – la prima serie tv – e non potevano che fidarsi). È stato necessario acquisire nuove competenze, digitali e trasversali, che sono diventate una risorsa preziosa e specializzata nelle agenzie. Uno dei maggiori problemi che si sono dovuti affrontare è stato il linguaggio: non avevamo un vocabolario, una grammatica comune per riuscire a parlare la lingua della rete, delle interfacce, di piattaforme, *broadcasting*, regie *cloud* (controllate da remoto), di *cross device*, e poi ancora di segnali e tecnologie interattive. Le tecnologie sviluppate nel campo degli eventi hanno determinato l'ampliamento delle platee: non solo la diffusione e l'utilizzo del digitale ha mostrato di avere una capillarità potenzialmente infinita, ma le interfacce con cui accedere, registrarsi, partecipare a un evento, tanto quanto le piattaforme *cloud*, sono divenute più semplici, trasformandosi in strumenti agili e abordabili per i più.

L'evento 'in streaming', in tal modo, è riuscito a diventare multimediale, multidimensionale e multicanale e, attraverso una strategia *media mix*, la sua vita si è allungata: dal pre-

evento al post-evento sono state ideate e pianificate diverse modalità di *engagement* per attirare e far partecipare le persone, coinvolgendole in maniera innovativa e attiva (utilizzando soprattutto i linguaggi social, narrazioni e intrattenimenti digitali, anche di qualità, come il *podcasting*). I format sono stati la nuova frontiera della creatività per progettare e realizzare contenuti che raccontassero i brand e funzionassero in termini di ritmo e appealing visivo. L'uso delle camere ha insegnato a guardare diversamente il prodotto, decidendo le inquadrature e i contenuti da mandare in onda esattamente come in un flusso di regia televisiva: di conseguenza, è stato necessario adattarsi a format che nascevano dalla televisione, mutuandone ritmo, durata e modalità di ripresa. Dal canto loro, i clienti hanno compreso non solo che gli eventi sono vantaggiosi in termini di budget, ma anche che permettono di estendere e amplificare la platea dei *prospect*, di fare marketing e *lead generation* attraverso operazioni di *branded entertainment* con un minimo sforzo in più sui contenuti.

Tutti questi cambiamenti hanno permesso di integrare nel *live-streaming* – anche con l'utilizzo di algoritmi – *augmented reality*, *avatar*, ambienti virtuali, interfacce grafiche, *motion tracking* e così via. Abbiamo imparato a utilizzare meglio i media costruendo contenuti *tailor made* che potessero innescare emozioni attraverso il monitor, e vivere in modalità multisensoriale le *brand experience*.

Usciti dalla pandemia, stiamo tornando a immaginare e realizzare eventi live che integrano le acquisizioni tecnologiche ormai consolidate con l'esclusività e l'irriproducibilità della condivisione di esperienze ed emozioni dal vivo. La tecnologia, infatti, non offre nessun tipo di vantaggio se non viene accompagnata dalla consapevolezza collettiva di quanto sia-

no centrali per il progresso culturale le relazioni interumane e la possibilità di uno scambio di saperi fondato sull'originalità creativa dei singoli individui: la capacità di dar vita a qualcosa di sorprendente, di insolito e inaspettato che caratterizza gli esseri umani potrà essere solo "mitata" dall'intelligenza artificiale attraverso input che inneschino emozioni, percezioni, distorsioni, stati di coscienza e onirici.

Esperienza oggi è la parola chiave. Tanto nel settore degli eventi culturali, turistici o di spettacolo, quanto in quelli di marketing. Le *brand experience* sono diventate il modello per interagire e fidelizzare platee di consumatori, stakeholder e comunità di pubblici diversi, rafforzando l'immagine e la reputazione aziendale. Vivere una *experience* significa comunicare emozioni quindi innescare sentimenti che incidono sul ricordo e creano un efficace ancoraggio e una forte connessione con i consumatori.

IL TESTIMONE. GIANLORENZO MORTGAT

di Irene Braga

Gianlorenzo Mortgat è regista e direttore artistico, docente del Master in Event&Entertainment design. Torinese di nascita, formatosi nel mondo del cinema, Mortgat è uno dei professionisti più richiesti in Italia e all'estero nel mondo degli eventi. Negli anni, ha diretto svariati progetti in ambito corporate, fashion, cerimonie sportive, shows e grandi eventi.

Ci spieghi innanzitutto di cosa ti occupi?

Il mio debutto nella regia è avvenuto nel campo della pubblicità. Ho poi frequentato l'ambiente cinematografico romano prima di trasferirmi a Milano. La svolta della mia carriera è arrivata nel 2002 quando, con la complicità dei Giochi Olimpici Invernali di Salt Lake City, ho scoperto il mio amore per il mondo degli eventi. Da allora, come Direttore di Live Show e Direttore Artistico di eventi, ho prodotto eventi aziendali, sfilate di moda, lanci di prodotto, cerimonie sportive; ho lavorato in Italia e all'estero – con una predilezione particolare per il mercato mediorientale. Molto spesso, oltre alla messa in scena, curo anche contenuti video.

Cosa vuol dire essere regista nel settore della live communication?

Ritengo che essere un regista sia come essere un direttore d'orchestra che amalgama tutti gli strumenti generando un unico suono, emesso da un unico strumento. Il regista, però, lavora con un'arte diversa: è colui che sa 'vedere le idee' e le sa 'mettere in scena' in un modo tale che nello spettatore si generi quell'empatia necessaria a fare di ogni evento un evento memorabile. Ormai, ogni evento che si rispetti ha uno suo mood, un suo stile, un'identità precisa e una sua precisa

struttura. La necessità di tenere le fila di tutto richiede competenze a 360 gradi: per dirigere performer, tecnici, testimonial, coniugando contenuti e tecnologie sempre più sofisticate, è indispensabile essere in possesso di saperi tecnico-scenografici, audio, video, di light design, restando sempre aggiornati su nuove tecnologie e nuovi materiali. Inoltre, cosa molto importante, bisogna avere la predisposizione a una continua ricerca della meraviglia, del bello e del nuovo. Infine, oggi, la figura del regista sta divenendo sempre più centrale anche nell'*event industry*, poiché permette di raggiungere efficacemente gli obiettivi di business.

Digital – Ibrido – Phygital: cosa abbiamo imparato e cosa è cambiato?

La pandemia ha costretto il nostro settore ad acquisire competenze che prima non aveva, o aveva solo in parte. Questo è accaduto perché, nei mesi di lockdown, siamo stati obbligati a realizzare solo eventi interamente digitali. Successivamente ci siamo spostati sulle forme ibride. Tutti abbiamo imparato a utilizzare le più sofisticate tecnologie, dal camera tracking alla realtà aumentata. È ovvio che questa esperienza ci ha lasciato qualcosa. Per fare un esempio, lo streaming non è più opzionale e se prima del 2020 nessuno lo prendeva in considerazione, oggi è diventato una richiesta di default da parte di qualsiasi committente: un evento, così, oltre ad accadere dal vivo per i presenti, va quasi sempre in diretta per coloro che non possono partecipare e che si collegano da remoto.

Le cose sono diverse per tecnologie più complesse, come la realtà aumentata o la realtà virtuale: mi sembra che, per ora, non trovino molto spazio nell'evento dal vivo. Certo, possono essere utilizzate quando l'evento viene trasmesso in televisione – penso ai progetti in eurovisione o mondovisione, generalmente legati a grosse produzioni quali le cerimonie di apertura dei grandi eventi sportivi

–; in quei casi, live e tv percorrono due strade parallele: la realtà aumentata, però, è a beneficio dei soli telespettatori. Chi fruisce l'evento dal vivo resta escluso. A ogni buon conto, appena cinque anni, una trovata creativa di questo genere non sarebbe stata neppure immaginabile.

Oggi, che siamo tornati a fare LIVE, come integriamo quell'esperienza?

Credo che, fortunatamente, il ritorno massiccio all'evento "fisico" abbia permesso di mettere un po' da parte tutta questa tecnologia. Dico "fortunatamente" perché, a titolo personale, credo che negli eventi dal vivo la 'fisicità' sia un elemento costitutivo, quindi imprescindibile. E con fisicità intendo certamente la corporeità delle persone reali che interagiscono tra palco e platea, ma anche la concretezza volumetrica e fisica di scenografie reali e di elementi materici.

È indubbio che oggi disponiamo di un maggior numero di linguaggi, anche molto diversi tra loro. Certamente, dunque, qualcosa è cambiato; ritengo, però, che sia indispensabile mantenere un giusto equilibrio. Gli elementi virtuali – come, ad esempio, un ologramma – devono essere ben dosati e, soprattutto, devono trovare la loro ragione drammaturgica, essendo funzionali al preciso momento in cui vengono usati. Un dosaggio sbagliato è nocivo: rischi di compromettere la natura stessa dell'evento live. In definitiva, credo che gli eventi non potranno mai diventare 'immateriali'.

In che modo l'intelligenza artificiale viene e verrà impiegata in questo settore? Quali i plus e i minus?

In questo momento l'AI è sulla bocca di tutti: ci sentiamo ferrati in materia, quando ne sappiamo ancora veramente molto poco. Non possiamo però negare che è una realtà e che in futuro potrebbe entrare anche nel settore degli eventi. Per ora c'è molta confusione:

non ti nascondo che da parte dei professionisti più navigati c'è anche un po' di scetticismo, soprattutto se ci riferiamo a quelle forme di AI che scrivono testi o producono immagini solo mettendo insieme informazioni reperite su internet, senza alcuna verifica, controllo e rispetto della proprietà intellettuale. Ma siamo di fronte a tecnologie che si evolvono molto in fretta. Non rimane che aspettare e vedere cosa accade.

Si parla sempre di più di agenzie di comunicazione integrate in grado di presidiare diverse aree di business? Coniugare attività di comunicazione *Above The Line* (pubblicità, spot tv), *Below The Line* (altre attività quali gli eventi) e social media cosa ne pensi?

Credo che sia giusto che un'agenzia riesca a ricoprire tutti i settori. Quello della comunicazione è un ambiente più fluido e crossmediale che mai, oggi. Ma questo non vuol dire che tutti possano fare tutto. I professionisti che fanno parte dei diversi reparti devono essere molto preparati e i ruoli rimanere ben distinti. Un account non può diventare improvvisamente social media manager o grafico! Il *one-man-band* non può esistere. E l'improvvisazione, nel lavoro, porta a rimanere sempre in superficie.

Ci sono a tuo avviso ruoli e profili emergenti? Quali competenze dovranno acquisire i giovani studenti e le figure professionali emergenti dei creativi e dei creatori di contenuti?

Non vedo delle professioni che definirei 'nuovi profili emergenti' in ambito live. Li vedo nel mondo social, dove invece ci sono tante novità. In particolare, noto una propensione all'ambito food. Diversi ragazzi, sui social, si specializzano proprio in quel settore specifico. È però innegabile che il mondo dei social stia entrando in quello degli eventi: creator e influencer sono spesso nostri ospiti e *brand ambassador* per lanci di prodotti e servizi.

SEZIONE II

I SAPERI DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE AL SERVIZIO DEL SALES

1 INTRODUZIONE

di Chiara Cantù e Patrizia Musso

102

Il *sales manager* si colloca oggi, senza dubbio, tra i più importanti ruoli all'interno del panorama aziendale, andando a configurare come un tassello irrinunciabile del mercato business to business sempre più complesso e articolato, dato anche il crescente sviluppo della componente digitale. La concezione del venditore "imbonitore" è ormai più che superata: al *nuovo sales* viene chiesto di prevedere e leggere i cambiamenti del contesto e le mutate necessità dei mercati, e al tempo stesso proporre, in modo efficace, soluzioni di valore ai clienti. Il *sales manager*, oggigiorno, ha anche un doppio delicato compito: non solo raccogliere i diversi feedback dei clienti durante una trattativa commerciale (realizzata di persona o a distanza, secondo una logica di *hybrid selling*), ma anche conservare queste preziose informazioni grazie a diversi tool tecnologici, oltre a poterne rintracciare di nuove e ulteriori tramite piattaforme digitali (social media compresi), così da consentire alle imprese di migliorare l'offerta aziendale e di promuovere soluzioni sempre più in linea con le effettive esigenze del cliente. Solo così il *sales manager* potrà realizzare nei vari step di una trattativa una nego-

ziazione *win-win*, in grado di creare valore per la propria azienda e per i suoi clienti.

Vista poi la crescente attenzione ai temi della sostenibilità, la figura commerciale moderna non può non tener conto di elementi di *business ethics*, considerando l'integrazione di una sostenibilità ambientale e sociale con quella di natura economica.

Nel decennale del Master in Account e Sales Management dell'Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo di Università Cattolica si è dunque deciso di dedicare a questa professione, negletta e decisiva, un focus, che, nello spirito del progetto editoriale che ci ospita, ne tracci competenze, ruoli e possibili carriere. Cogliamo l'occasione per ringraziare qui tutti i docenti di ALMED e Centrimark, nonché i manager e gli esperti aziendali che si sono susseguiti in aula in questi anni, per aver condiviso il percorso Master e averne consentito lo sviluppo e il successo nel tempo. Grazie a tutte le persone che, a vario titolo, hanno avuto un ruolo importante nella realizzazione di ogni edizione.

Last but not least, un ringraziamento a tutti i nostri studenti ed ex-allievi oggi Sales e Account Manager del Master Sales.

Il focus dedicato alle professioni del sales si strutturerà in tre parti, che guardano alla figura del venditore e alle competenze e sfide conoscitive e professionali che è chiamato a raccogliere da tre punti di vista, o se vogliamo da tre territori contigui: quello della ricerca accademica, quello delle aziende e quello dei professionisti del mondo delle vendite B2B, composto da prestigiosi esperti e da ex-allievi ormai inseriti da tempo nel mondo commerciale.

2 SALES MANAGEMENT: STRUMENTI E STRATEGIE PER LE VENDITE B2B

2.1 HUMAN-TECHNOLOGY: UN NUOVO BINOMIO PER LE RELAZIONI COMMERCIALI

di Renato Fiocca e Chiara Cantù

104

Vi sono due dimensioni riguardanti il mondo delle imprese e dei mercati che stanno rivoluzionando il modo di lavorare e di intendere le attività d'impresa: la *digital trasfomation* e l'*humanistic management*: paradossalmente le due dimensioni delle quali parliamo si situano ai limiti di un continuum che vede ai suoi estremi il predominio per l'una delle "macchine" e per l'altra dell'"uomo". La digital transformation ha generato periodi di grandi cambiamenti nella società e sui comportamenti delle persone come forse mai è avvenuto negli ultimi anni. L'impatto delle tecnologie digitali ha infatti comportato delle trasformazioni profonde nel modo di operare nei diversi aspetti della società e, di conseguenza, all'interno delle imprese. Per queste ultime i cambiamenti sono andati a modificare radicalmente tutti i processi e le funzioni aziendali.

Naturalmente le funzioni commerciali e di vendita non si sono sottratte a questi cambiamenti, anzi li hanno vissuti con particolare enfasi sia perché sono state le prime a esserne colpite, sia

perché hanno riguardato la natura stessa dell'attività di vendita. Le funzioni di vendita, per loro natura, si collocano infatti nel mezzo tra produzione, distribuzione e consumo e ne assorbono massicciamente i fattori di trasformazione e di dinamismo che intaccano le basi delle interazioni e delle relazioni con i clienti. In molti mercati si sta assistendo a processi continui di disintermediazione che stanno conducendo le imprese a gestire i rapporti con la clientela con canali diretti.

Il fenomeno più eclatante riguarda l'e-commerce che, risalendo lungo la filiera, ha provocato importanti ricadute su tutte le relazioni di canale. Questi eventi riguardano sia il mondo del consumo sia quello business-to-business, al punto che in molte circostanze i confini tra i due macrosettori tendono ad affievolirsi, fino a annullarsi. È il caso, ad esempio, dei comportamenti d'acquisto dei buyer che nel 33% vorrebbero sperimentare esperienze d'acquisto senza intermediazione umana, riproponendo quindi in ambito professionale quanto già validamente sperimentato nei processi di acquisto online a livello personale (Gartner, 2020)¹³. In

¹³ www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-06-22-gartner-sales-survey-finbds-b2b-buyers-prefer-ordering-paying-through-digital-commerce.

sostanza, anche gli acquirenti professionali sono influenzati dalle esperienze che vivono nelle condizioni di consumatori finali e trasferiscono in ambito business quanto sperimentano a livello consumer.

Una ricerca effettuata nel 2022 dalla società di consulenza Gartner ha rilevato che l'83% degli acquirenti che operano nel mercato business-to-business preferisce utilizzare l'e-commerce per compiere ordini e pagamenti, confermando quindi che l'interazione digitale parrebbe essere diventata la norma e il modo prescelto per compiere gli acquisti business.

Su un altro versante comunque collegato alle evoluzioni in essere nel mondo digitale, si sostiene che l'elemento che qualifica maggiormente l'attività di vendita è costituito dall'omnicanalità che presuppone una continua alternanza tra momenti di interazione con modalità digitali e di presenza personale.

Altre tecnologie quali l'intelligenza artificiale e il metaverso presuppongono la dominanza delle macchine sull'uomo e ne sostituiscono, almeno in parte, l'intelligenza, la memoria e la fantasia.

Così, ruolo e funzioni dei sales e degli account manager si sono drasticamente modificati rispetto ad alcuni anni or sono, fino a creare delle nuove professionalità.

Tra queste ultime si presentano gli esperti di e-commerce e MarTech a cui sono richieste nuove skill, considerando la stretta relazione tra marketing e vendite; la marketing automation permette di allineare l'interfaccia di marketing e l'interfaccia di vendita, migliorando e accelerando il processo di lead qualification e lead nurturing.

L'affermarsi di nuove tecnologie ha consentito nel corso di questi anni di automatizzare alcune attività, chiedendo ai ma-

nager di focalizzare l'attenzione su dimensioni più strategiche in ambito marketing e sales.

In tale contesto, la prospettiva MarTech si basa sull'utilizzo di tecnologie per gestire la relazione di lungo termine con la clientela, valorizzando la presenza di diversi touchpoint nel customer/buyer journey. Si considerano in particolar modo le piattaforme progettate per sviluppare e implementare le campagne di e-mail marketing e tracciare le attività di clienti attuali e potenziali, lead management, CRM integration, e marketing analytics. La marketing automation permette di raggiungere i clienti potenziali con contenuti customizzati, che possono includere foto, video, animazioni, infografiche, e-book, blog text e social media post, webinar, guide, podcast e white paper (Syam & Sharma, 2018). Tutto questo consente ai responsabili di marketing di acquisire insight più approfonditi attraverso il sistema di CRM, e ai sales manager di conoscere in modo più approfondito i lead.

La costruzione di un profilo prospect più approfondito e la realizzazione di una lead qualification predittiva vengono oggi a considerare le potenzialità dell'Artificial Intelligence, che richiede tuttavia di essere combinata con una Human Intelligence, per gestire in modo efficace ed efficiente la relazione con la clientela (Cahoto & Clear, 2020). In una prima fase della relazione, che prevede l'acquisizione di informazioni riguardanti i contatti, l'AI consente di sviluppare una comunicazione customizzata, generare contatti attraverso digital agents (chatbot). La prospettiva Human permette di interagire con i digital agent, controllare e sviluppare strategie di targeting e re-targeting (Paschen, Wilson, Ferreira, 2020). In fase di negoziazione, la prospettiva AI supporta la definizione di un pricing dinamico e definisce una competitive intelligence, men-

tre la prospettiva human facilita la comunicazione dei benefit, e rafforza la credibilità e la fiducia. Nella fase riguardante la gestione dell'ordine, up selling e cross selling, la prospettiva AI comprende l'automazione di workflows e la gestione del servizio post-vendita. In tale fase la prospettiva human rafforza lo scambio relazionale (Paschen, Wilson, Ferreira, 2020).

L'emergere dell'AI, tra luci e ombre, richiede di prestare una particolare attenzione alle sue potenzialità e, al tempo stesso, alla gestione di alcuni elementi di complessità che potrebbero presentarsi. La tecnologia rimane tecnologia e richiede l'intervento umano per gestire le relazioni di business, alla cui base si presentano delle relazioni umane. Da un lato la riduzione dei costi, l'efficienza nello sviluppo di alcune attività, dall'altra la possibilità di utilizzare ingegno, competenze, empatia, umanità che sono pur sempre alla base delle relazioni, per garantire un'innovazione che sia in grado di accrescere il benessere dell'impresa e di diversi stakeholder, tra cui la collettività. La valorizzazione delle relazioni multi-stakeholder è stata riconosciuta nel corso degli ultimi anni dal nuovo approccio di Humanistic Management, che attribuisce un ruolo significativo alle risorse umane e alla comunità in cui l'impresa opera. Il Management umanistico implica la definizione di un brand purpose fondato sulla considerazione di interessi di diversi stakeholder. Si configura un nuovo approccio per lo sviluppo del business, nuove decisioni strategiche orientate alla collaborazione con il cliente, con i collaboratori e con le comunità in cui le imprese operano.

Il nuovo paradigma tende ad adottare inoltre un orientamento etico per la gestione delle relazioni di business, in una prospettiva interna ed esterna. In una prospettiva esterna, il management umanistico riconsidera il ruolo dell'impresa e

dell'imprenditore nella società, valorizzando forme di collaborazione multi-stakeholder e supportando lo sviluppo di programmi finalizzati a garantire le condizioni di human well-being in una dimensione di responsabilità sociale. In una prospettiva interna, il management umanistico riguarda la gestione delle risorse umane e la ridefinizione del marketing interno considerando l'inclusione, il rispetto, il well-being relativo al luogo di lavoro e al tempo stesso a valorizzare le attività che supportano tali aspetti, tra cui programmi di work-life balance. La prospettiva interna ed esterna presentano pertanto significative implicazioni per i sales manager che, nel primo caso, sono responsabili di far conoscere ai clienti anche gli elementi più valoriali dell'offerta e, nel secondo caso, vengono a essere considerati clienti interni verso cui l'azienda di riferimento può sviluppare dei programmi di commitment.

2.2 SALES MANAGEMENT NEL B2B TRA FISICO E DIGITALE

di Clemente Bottani e Annalisa Tunisini

È frequente riferirsi al cliente business riconducendolo alla figura del "buyer" formalmente responsabile di categorie d'acquisto. Invero, ricondurre il cliente business a un semplice buyer è molto spesso limitante e non permette di comprendere appieno il profilo dell'acquirente e le dinamiche del processo d'acquisto nelle organizzazioni. Il processo organizzativo d'acquisto, infatti, vede la partecipazione di una pluralità di attori con diversi ruoli e appartenenti a diverse funzioni aziendali. Gli attori, i ruoli e le funzioni di appartenenza cambiano di volta in volta a seconda della tipologia di acquisto, della sua strategicità e problematicità. Per acquisti semplici,

poco critici, saltuari o anche ripetuti e per i quali la principale leva decisionale è sostanzialmente il prezzo, il processo decisionale d'acquisto sarà semplice, rapido e vedrà coinvolti uno o pochi attori con ruoli prettamente amministrativi e di controllo. Tanto più l'acquisto è complesso e problematico, tanto maggiore sarà la numerosità degli attori coinvolti e articolato e lungo il processo organizzativo d'acquisto. In altre parole, la struttura del cosiddetto "centro d'acquisto" risulterà essere variegata e di difficile lettura da parte delle imprese fornitrici e in particolare dei loro sales manager.

Ricordiamo che la maggior parte delle imprese che opera in mercati business vede dipendere la maggior percentuale del proprio fatturato da un numero relativamente limitato di imprese clienti, le quali vengono a rappresentare la cosiddetta "base clienti" del fornitore. Tali clienti più strategici sono fondamentali per il business dell'impresa, per la sua competitività e possibilità di sviluppo. Mancare di acquisire clienti strategici o solo perdere uno di essi può comportare serie conseguenze per l'impresa fornitrice.

Tali clienti strategici, ma non solo, domandano in misura crescente al fornitore soluzioni customizzate. Occorre infatti ricordare che il cliente business acquista per esigenze produttive e professionali per offrire a sua volta prodotti e soluzioni al suo mercato di riferimento. La sua competitività e la capacità di differenziarsi si fonda anche sulla capacità dei suoi fornitori di garantire soluzioni differenziate e innovative. In altre parole, per potersi differenziare agli occhi del suo mercato di riferimento, il cliente business necessita di fare leva su acquisti e fornitori che "facciano la differenza". Questi fornitori, se sono in grado di allinearsi con continuità soddisfacendo i bisogni del cliente, si trasformano in partner di lungo termine. Quindi,

dal punto di vista del fornitore del cliente business, l'obiettivo è offrire soluzioni di valore che possano diventare una componente importante dell'offerta di valore del suo cliente.

Alla luce di quanto detto sopra, il processo di acquisto del cliente business non ha natura meramente transazionale ma è costituito da una pluralità di continue interazioni con il fornitore e il momento della "vendita" in senso stretto è solo un singolo episodio. Ciò che conta è la capacità delle due parti – cliente e fornitore – di generare valore attraverso la gestione efficace del processo di interazione. Tale processo di interazione sarà tanto più strategicamente rilevante quanto più il cliente presenta incertezza nella definizione del suo bisogno e nel delineare le possibili soluzioni, in particolare in presenza di esigenze complesse e varietà delle alternative disponibili.

La letteratura professionale spinge sempre più sul crescente ruolo dei digital tools anche in ambiente business-to-business, rimarcando che "il cliente business" nel suo customer journey si avvale di numerosi touchpoints di tipo digitale. Di conseguenza si sostiene che la decisione d'acquisto passi soprattutto attraverso strumenti digitali e che pertanto i fornitori debbano prioritariamente e rapidamente investire in questi ultimi, riducendo l'attenzione verso gli strumenti e le modalità commerciali tradizionali.

Non vi è dubbio che le imprese fornitrici di mercati business debbano prendere consapevolezza dei diversi touchpoint e offrire contenuti digitali qualificati che possono risultare particolarmente determinanti nelle fasi iniziali del customer journey. Tuttavia, la vendita tradizionale e l'interazione face-to-face rimangono a nostro avviso essenziali e determinanti nella gestione continuativa degli account strategici. Ciò soprattutto in considerazione di due aspetti: la complessità

organizzativa del cliente business e il suo crescente bisogno di soluzioni. Per quanto attiene la complessità del cliente business, l'identificazione degli attori chiave, la comprensione delle variabili che incidono sul loro processo valutativo, il contesto culturale e manageriale specifico d'impresa impongono al fornitore un'analisi e un processo adattativo non realizzabile con meri strumenti digitali. Piuttosto occorrono momenti di interscambio e confronto capaci di co-generare soluzioni di fronte alle molteplici criticità imposte dall'attività di business. Per quanto attiene il bisogno di soluzioni da parte del cliente, queste ultime non si esauriscono in un semplice adattamento di prodotto ma si fondano sulla capacità del fornitore di accompagnare la crescita di competitività del cliente nel suo complesso. Pertanto, lo scambio fine e veloce consentito dal "face-to-face" risulta determinante in tale processo di accompagnamento.

Sulla base di quanto rilevato ne consegue che la strategia commerciale delle imprese B2B diventa sempre più dipendente dalla capacità di usare congiuntamente strumenti online e offline con efficace coerenza delineando una strategia ibrida in grado di massimizzare l'efficacia dei diversi canali di marketing.

Di fronte a questo quadro evolutivo la figura del moderno sales manager si propone come un elemento chiave nella creazione del posizionamento competitivo dell'azienda fornitrice. Come detto, il sales manager deve essere capace di comprendere i profili rilevanti nel processo decisionale d'acquisto del cliente e i loro parametri valutativi interagendo efficacemente e costantemente con gli stessi. Al tempo stesso il sales manager diventa la figura in grado di dare forma e sostanza all'offerta della sua impresa adattandosi nel modo

più efficace alle necessità del cliente. A questo scopo il sales manager deve essere in grado di motivare la sua impresa e le sue diverse funzioni a seguirlo nel percorso di interazione con il cliente, focalizzandosi sulla realizzazione delle soluzioni più adatte a soddisfare i bisogni di competitività dello stesso.

Con riferimento ai clienti più rilevanti, la figura del sales manager va a confluire su quella del key account manager – KAM il quale riveste da sempre il ruolo del gestore della relazione cliente-fornitore per antonomasia. Gli strumenti digitali possono supportare il sales manager e il KAM nelle prime fasi di ingaggio del cliente e comunicazione dei contenuti di valore dell'offerta aziendale. Dopodiché essi possono contribuire a trasformare l'attività del sales e account manager in un processo di gestione dinamica del cliente guidato da dati concreti che forniscono una base efficace per l'azione commerciale. Infine, gli strumenti digitali agevolano l'interscambio informativo, il monitoraggio delle performance e la gestione efficace delle criticità.

Per quanto sicuramente, quindi, gli strumenti digitali rappresentino un valido supporto al lavoro del sales manager e del KAM riteniamo che nessun strumento di automazione potrà mai sostituirsi validamente all'intuito e all'esperienza con cui queste figure contribuiscono allo sviluppo del business. A nostro avviso, la grande sfida futura delle figure professionali del sales manager e KAM sarà nella capacità di saper usare con competenza la sempre più ampia varietà di strumenti commerciali a disposizione per veicolare contenuti sempre più qualificati e per trasformarsi in profili consulenziali in grado di accompagnare il cliente nel suo percorso di sviluppo.

2.3 SALES E RAPPORTI CON LA GDO: PRIORITÀ E SFIDE

di Roberta Sebastiani, Alessia Anzivino e Giovanni Covassi

L'emergenza che ha colpito tutto il mondo, legata al Covid-19, ha notevolmente accelerato la creazione di uno stretto legame tra i canali definiti classici e le nuove forme distributive. Per innovazioni nella distribuzione intendiamo i canali di distribuzione online (E-commerce) che hanno accompagnato la nostra vita durante i due anni di Lockdown.

Nonostante la pandemia abbia notevolmente mutato le abitudini d'acquisto di ogni singolo consumatore, gli istituti di ricerca ci confermano che nel biennio 2021-2022 il desiderio dei clienti di frequentare i punti vendita e di interagire con il personale dei negozi fisici è notevolmente aumentato. Parlando in particolar modo del mercato della cosmetica, ad esempio, oggi circa due acquisti su cinque¹⁴ sono frutto del confronto tra consumatore e personale del punto vendita.

Questo aspetto ribadisce la centralità delle relazioni non solo nel momento dell'acquisto, ma anche nel presidio del sell-in e conseguentemente del sell-out nella relazione tra industria di marca e distribuzione.

In generale, una delle sfide chiave in questo contesto è quella di una corretta pianificazione delle strategie di trade marketing per massimizzare l'efficacia dell'implementazione dei veri e propri piani cliente-canale. A tale scopo diviene sempre più importante concentrarsi su alcune priorità di intervento, quali:

- il monitoraggio dei cambiamenti dei comportamenti di acquisto dei consumatori evidenziando come le relazioni di filiera possono essere influenzate dalle modifiche a livello di domanda di servizi commerciali;
- l'investimento su sistemi informativi sempre più evoluti in grado di elaborare una grande mole di dati anche utilizzando strumenti di AI;
- l'analisi in profondità le dinamiche delle performance dell'industria di marca presso i clienti/canali, evidenziando le aree caratterizzate da maggiore criticità per definire le priorità di intervento;
- l'adeguamento delle strutture organizzative per meglio recepire la necessità di maggiore integrazione tra le funzioni interne preposte al presidio delle relazioni con il mercato e delle relazioni di filiera;
- la considerazione del punto vendita come un vero e proprio media di comunicazione sempre più prossimo alla fase di conversione del funnel dello shopper;
- il privilegiare un ruolo consulenziale nella relazione tra industria di marca e distribuzione, dove le parole chiave divengono "trasparenza", "collaborazione" e "condivisione" di informazione e di obiettivi sia strategici che operativi.

Per affrontare le sfide che caratterizzano questa discussa ma sempre più chiave relazione, si dimostra sempre più importante adottare un approccio strategico, essere flessibili nell'adeguamento alle mutate circostanze, promuovere la collaborazione inter e intra-company e utilizzare strumenti e metodi di misurazione adeguati a trovare soluzioni e adottare correttivi in modo tempestivo.

Tre sono, quindi, i driver che interessano e interesseranno sempre più le funzioni trade marketing, category management e sales, in particolare, nella relazione con la GDO:

1. responsabilità: qualificazione dei risultati di vendita grazie a un continuo processo di innovazione e focus su processi di esecuzione inappuntabili;
2. fiducia: costruzione e alimentazione di rapporti di fiducia reciproca con gli stakeholder sia interni che esterni, attraverso la misurazione e la condivisione di dati fattuali;
3. resilienza: potenziamento delle capacità di risoluzione delle sfide poste dal mercato e di sfruttamento delle opportunità attraverso un approccio di pensiero creativo e innovativo.

2.4 STRATEGIE OMNICANALI E STRUMENTI DI ANALISI NEI MERCATI INTERNAZIONALI

di Chiara Cantù, Lala Hu e Giancarlo Nadin

2.4.1 L'OMNICANALITÀ B2B PER GESTIRE IL NUOVO SALES FUNNEL

L'affermarsi dei canali digitali è ormai una realtà anche nel contesto business to business (B2B).

Le potenzialità di tali canali sono notevoli e, indubbiamente, la situazione creatasi dal 2020 a causa della pandemia ha determinato un'accelerazione negli investimenti digitali da parte di piccole, medie e grandi imprese.

Le nuove tecnologie hanno richiesto altresì alle imprese un approccio strategico per creare e mantenere una relazione nel lungo termine con la clientela.

In tale prospettiva, i touchpoint digitali sono stati integrati con i punti di contatto *face to face*, per offrire al cliente una *seamless experience*, ovvero "a synergistic management of the numerous

available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized" (Verhoef et al., 2015, p. 176).

In particolar modo, la relazione *face to face* che coinvolge anche business partner e distributori è stata integrata con l'utilizzo di canali digitali per rivedere l'intero processo di vendita, ovvero il sales funnel, costruito sulla base del configurarsi del customer/buyer journey.

In una prospettiva tradizionale, il funnel delinea i diversi step che vengono a essere realizzati per richiamare l'attenzione del cliente potenziale, suscitare l'interesse e la valutazione dell'offerta, e promuovere l'acquisto. Il sales funnel definisce il processo di acquisizione dei clienti considerando diversi step: da *suspect* (clienti potenziali) a *prospect* (*suspect* con caratteristiche che incontrano le richieste delle aziende seller), da *prospect* a *prospect* qualificati (*lead*), da *lead* a clienti (D'Haen and Van den Poel, 2013).

Alla luce dell'orientamento al mercato che attualmente caratterizza il sales management, il nuovo Sales Funnel valorizza anche il post-vendita, considerando le fasi di *retention* (con upselling e cross-selling) e di *advocacy*. In tal modo la sales pipeline viene considerata in una prospettiva allargata, esaminando le fasi di prevendita e post-vendita e delineando nuove fasi: awareness, interest, evaluation, conversion, retention e advocacy.

Considerando la riconfigurazione del buyer journey (B2B), le nuove tecnologie hanno consentito di ridefinire i touchpoint attivabili in ciascuna fase del sales funnel. Inoltre, nello specifico, nel contesto B2B i nuovi canali di comunicazione digitale sono stati sempre più considerati anche per ricercare informazioni e supporto nel processo di acquisto.

In ogni fase del funnel vengono a essere utilizzati molteplici touchpoint: nella fase di awareness, l'azienda può promuo-

vere la conoscenza del proprio brand attraverso keywords Google Ads, SEO, SEM, partecipazione a fiere e convegni. Nella fase di interest, volta a richiamare l'interesse del cliente, potranno essere considerati use case, post clienti, feedback condiviso con canali propri o di terzi. La fase di evaluation, volta a permettere al cliente di valutare il prodotto, potrà avvenire ad esempio attraverso la condivisione del catalogo e della scheda tecnica. La fase di acquisto riguarderà l'interazione tra offline e online. La fase di retention prevede la condivisione di contenuti ad esempio attraverso canali digitali, promozioni per realizzare up-selling e cross-selling, fino a raggiungere l'advocacy.

Il processo di vendita odierno è in tal modo più orientato a una prospettiva di lungo termine, alla costruzione di relazioni win-win in una logica di customer centricity. La relazione tra marketing e vendite è pertanto molto stretta. I sales manager e gli account manager possono creare una relazione win-win solo considerando le caratteristiche del target, del posizionamento dell'impresa e della sua value proposition.

Ai sales manager oggi viene chiesto di adottare un ruolo di business intelligence considerando la possibilità di reperire customer insight e informazioni utili per lo sviluppo di nuovi prodotti e nuove soluzioni.

Il sales manager pertanto diviene touchpoint per comunicare e trasferire valore dall'azienda al cliente e a diversi stakeholder. Al tempo stesso, il sales manager è un touchpoint che consente all'impresa di ricevere il valore generato dal cliente, non solo da un punto di vista economico, ma anche attraverso i customer insight.

In tale contesto, ai sales manager vengono in tal modo chieste nuove *skill* anche per l'orchestration dei diversi touchpoint.

2.4.2 UN APPROCCIO DATA-DRIVEN PER LE VENDITE

Le modalità di comunicazione e interazione con i mercati sia finali che intermedi si sono allargate in maniera decisiva negli ultimi decenni in ragione dell'espandersi del digitale e in particolar modo della dimensione "mobile". Quest'ultima offre agli interlocutori delle organizzazioni, il cittadino-consumatore su tutti, la possibilità di interazione senza soluzione di continuità diversamente da quanto accadeva in modalità discreta da PC sia fisso che portatile. In pratica siamo entrati nell'era dell'"OnLife" cioè della confusione totale fra fisico e digitale e fra reale e virtuale. Questo spinge aziende e organizzazioni ad adottare logiche omnicanale prima descritte. Gli investimenti in forme di comunicazione e relazione con il mercato sono crescenti; basti pensare che non è affatto eccezionale rilevare casi ove gli investimenti in comunicazione sono ingenti quanto i livelli di EBIT sulle vendite che le stesse aziende realizzano.

La metafora del customer journey e dell'omnicanalità quale approccio per la migliore vicinanza e influenza nel processo di selezione e scelta non solo costringe le organizzazioni all'intensificazione degli investimenti di comunicazione, contatto e relazione ma impone una attenzione maniacale al controllo di efficacia ed efficienza di spesa. Non possiamo più assumere, come accadeva in passato, che la metà del budget di comunicazione non è produttiva ma non è eliminabile in quanto non determinabile.

All'estensione del ciclo di comunicazione, si pensi ai concetti recenti di ZMOT o Micro Moments di Google che integrano i "momenti della verità" classici del secolo scorso, e conseguente dilatazione di investimenti a 360 gradi, le organizzazioni affiancano modelli che studiano il processo di acquisto

come il sales funnel. L'identificazione di questi passaggi di stato, sebbene artefatti, perché la vendita quale risposta a un bisogno umano rientra fra le scienze sociali prima che quelle ingegneristiche, consente di tracciare misure e iniziative per far evolvere la relazione verso lo scopo aziendale: servire il cliente quindi vendere. Diversamente dal passato, si cerca quindi di attivare nessi di causalità fra iniziative di contatto e relazione, investimenti necessari e risultati conseguibili. A ben vedere non è questa la novità dato che anche in passato si sarebbe voluto conoscere e padroneggiare questi fenomeni di causa-effetto. La novità consiste nel fatto che oggi gran parte di questo processo di indirizzo e controllo delle forme di comunicazione e relazione con il mercato sono attivate a livello individuale, cioè di singolo interlocutore; cosa questa che la comunicazione mass market non ha mai consentito.

Padroneggiare le tecnologie digitali consente quindi di operare a livello globale con miliardi di persone e al contempo di parlare al singolo chiamandolo per nome. Il collante di tutto ciò è la granularità del dato e la capacità di combinarlo per ottenere nuova conoscenza, si pensi ai progressi dell'intelligenza artificiale in ambito marketing e vendite.

Se l'obiettivo è quello di mettere il cliente al centro della strategia, il mezzo per conseguirlo passa per la centralità del dato. Data-driven è il mantra che viene recitato ovunque al fine di supportare il processo decisionale non solo dalle capacità e intuizioni di manager e imprenditori ma proprio dalla conoscenza che può essere desunta dall'operatività aziendale e in particolare l'interazione con il cliente. La tensione verso lo sfruttamento dei dati per guidare l'azienda non si limita più solo alla cosiddetta Business Intelligence, ovvero la lettura del passato per comprendere il presente e interpretare

il futuro ma si estende verso le advanced analytics, cioè l'impiego di soluzioni tecnologiche che permettono di utilizzare i dati non solo in modalità descrittiva ma anche in modalità predittiva e prescrittiva, anticipando problemi e comportamenti, bisogni e tendenze. In questa prospettiva l'analisi del dato è un'attività del presente, cioè in concomitanza con l'interazione con il cliente. I sistemi di raccomandazione ne sono un esempio sotto gli occhi di tutti.

Il corollario di ciò è un cambio nelle conoscenze e competenze degli addetti ai lavori. Mentre in passato l'attività di vendita richiedeva prioritariamente abilità relazionali (su tutte le capacità di attivare connessioni empatiche con gli interlocutori) oggi a queste, pur sempre valide, si affiancano capacità diagnostiche di analisi e interpretazione dei dati proprio perché questi ultimi sono il propellente dei processi di vendita strutturata a cui assistiamo e assisteremo sempre più in futuro.

Le aziende che mettono al centro il cliente e guidano la relazione attraverso l'uso dei dati stanno assistendo a un cambio di professionalità non solo nel dipartimento vendite-commerciale ma anche nella funzione marketing. È stato coniato a tal proposito un neologismo: *martech*. La crisi di Marketing e Technology sta a evidenziare quanto i professionisti di marketing debbano diventare conoscitori delle soluzioni tecnologiche abilitanti l'interazione evoluta con il cliente. La professionalità del nuovo marketer aggiunge al know-how, cioè il sapere connesso a "fare mercato" anche il know-where, ovvero il presidio della conoscenza delle soluzioni tecnologiche che consentono di attivare nuovi servizi e migliorare l'esperienza del cliente. A ragione di ciò basta citare i dati dell'osservatorio di Scott Brinker sul "Marketing Technology

Landscape” dove a oggi si contano più di 11 mila soluzioni a disposizione del solo marketing mentre una decina di anni fa se ne contavano meno di un migliaio.

2.4.3 GLI INVESTIMENTI PER PROMUOVERE IL MADE IN ITALY SUI MARKETPLACE INTERNAZIONALI

Una crescente attenzione verso l’approccio omnicanale emerge anche a livello istituzionale dai recenti accordi stipulati con le principali piattaforme di e-commerce internazionali da parte dell’Agenzia Ice (o ITA – Italian Trade Agency), l’ente governativo che si occupa di supportare l’internazionalizzazione delle imprese italiane all’estero.

Nel 2022, per esempio, si è tenuta la prima edizione dei “Made in Italy Days”, un’iniziativa promossa da Agenzia Ice e Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) in collaborazione con Amazon, e volta a valorizzare i prodotti italiani in otto mercati chiave: Italia, Spagna, Francia, Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti, Giappone ed Emirati Arabi Uniti. Per la durata di quattro giorni, dal 30 maggio al 2 giugno 2022, i clienti del marketplace hanno avuto la possibilità di scegliere tra un’ampia selezione di oltre 8.000 prodotti italiani e acquistarli a prezzo scontato. L’iniziativa “Made in Italy Days”, che si ripete nel 2023, rientra nel più ampio piano di Amazon a sostegno delle PMI italiane a raggiungere 1.2 miliardi di euro di vendite all’estero all’anno entro il 2025¹⁵.

È più recente invece la partnership tra Agenzia Ice e Zalando, colosso tedesco specializzato nella moda e nel lifestyle.

Il progetto, annunciato a luglio del 2022, consiste nella selezione di 40 nuovi brand italiani, che potranno entrare sulla piattaforma Zalando e ottenere un supporto per lo sviluppo di campagne di marketing. Inoltre, verrà creata una pagina dedicata, la “Galleria Made in Italy”, aperta anche ai brand già presenti su Zalando, che sarà live per 12 mesi in sette mercati europei: Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Paesi Bassi e Spagna¹⁶.

Guardando invece agli investimenti fatti al di fuori dei mercati occidentali, l’Agenzia Ice ha attivato diverse iniziative sulle principali piattaforme digitali cinesi. Con 1.156 miliardi di dollari di vendite totalizzate nel 2022¹⁷, la Cina è il primo mercato e-commerce al mondo, davanti agli Stati Uniti. Risulta perciò fondamentale per le aziende sviluppare una presenza digitale sui marketplace cinesi, oltre a comunicare efficacemente il proprio brand e i propri prodotti considerando le caratteristiche culturali del consumatore cinese.

Gli accordi siglati dall’Agenzia Ice per il mercato cinese hanno coinvolto colossi come Tencent, Alibaba e JD.com e consistevano sostanzialmente tutt’e tre nella creazione di padiglioni virtuali in cui dare visibilità ai prodotti italiani.

Tencent è lo sviluppatore della applicazione WeChat, usata da oltre un miliardo di utenti cinesi. L’accordo, lanciato nel 2020, prevedeva la creazione di un profilo e della vetrina virtuale “Pavilion Italia” creata ad-hoc su WeChat, e una serie di servizi di supporto.

¹⁶ www.ice.it/italy/zalando.

¹⁷ Statista (2022). *eCommerce – Worldwide*, www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/worldwide#global-comparison (ultimo accesso 2 maggio 2023).

¹⁵ www.aboutamazon.it/notizie/madeinitalydays.

“Vendere su Alibaba.com” è invece il programma congiunto con Alibaba arrivato alla seconda edizione nel 2023, in cui mille aziende italiane si possono candidare per ottenere uno spazio gratuito nell’area “Italian Pavillion” sul sito Alibaba.com, leader dei marketplace B2B, per la durata di 24 mesi. Il bacino totale di clienti che la piattaforma permetterebbe di raggiungere è composto da 40 milioni di buyer cinesi.

Infine, la collaborazione tra Agenzia Ice e JD.com, che con 387 milioni di clienti attivi risulta essere il principale competitor di Alibaba nel settore e-commerce cinese, prevede la creazione di un’“Italy National Pavillion” al fine di incrementare la presenza di brand italiani sia sul canale cross-border che general trade¹⁸.

Bisogna tuttavia evidenziare che, nonostante la Cina sia il mercato più digitalizzato al mondo, il punto vendita fisico mantiene un ruolo primario per costruire l’immagine di marca e per stabilire una relazione duratura con il cliente. Risulta fondamentale quindi, anche alla luce della recente riapertura del mercato dopo il lungo periodo di chiusura a causa del Covid-19, investire in una presenza che coniughi il canale online con il canale fisico. Di conseguenza, adottare una strategia omnicanale, meglio conosciuta in Cina come “strategia O2O” (*online to offline* e *offline to online*), rappresenta una priorità nel processo d’internazionalizzazione delle aziende straniere in tale mercato.

2.4.4 CONSIDERAZIONI FINALI

Tra i cambiamenti che hanno caratterizzato il business landscape degli ultimi anni, un ruolo di primo piano viene a essere riconosciuto all’affermarsi di nuove tecnologie nel sales funnel.

Tali tecnologie consentono di raccogliere e analizzare dati significativi riguardanti la clientela, supportando lo sviluppo efficace ed efficiente di nuove strategie di targeting e posizionamento nei mercati internazionali.

Al tempo stesso, le nuove tecnologie hanno determinato l’affermarsi di touchpoint digitali che permettono di attivare e gestire, in modo efficace ed efficiente, le relazioni con nuovi clienti, nel mercato domestico così come nei mercati internazionali. Touchpoint online e offline richiedono di essere tra loro integrati e coordinati al fine di supportare sales manager e marketing manager nel definire un’offerta di valore per i clienti e business partner.

Ai nuovi sales e account manager viene pertanto chiesto di maturare nuove skill per facilitare il coordinamento dei diversi touchpoint nonché l’integrazione di relazioni online e *face to face*, in una prospettiva di vendita ibrida e olistica. Viene in tal modo rafforzata anche la relazione marketing-vendite, supportando la condivisione della conoscenza riguardante il mercato che viene maturata attraverso i touchpoint online/offline attivabili nelle diverse fasi del funnel. La tecnologia sostiene il configurarsi nel nuovo funnel che non termina con la vendita del prodotto, ma valorizza anche il post-vendita per conseguire la soddisfazione della clientela, nonché la fedeltà e la fidelizzazione.

In tale contesto, rappresenta un vantaggio competitivo per le aziende investire in un approccio basato sul data-driven marketing, che garantisce di raccogliere una moltitudine di dati sui comportamenti e sulle caratteristiche dei propri clienti da touchpoint diretti e indiretti, come quelli gestiti dai marketplace, e sviluppare di conseguenza una relazione maggiormente personalizzata.

APPROFONDIMENTI/BIBLIOGRAFIA

Marketing e human technology

Canhoto A.I. and Clear F. (2020), "Artificial intelligence and machine learning as business tools: A framework for diagnosing value destruction potential," *Business Horizons*, 63(2), 183-193.

Paschen J., Wilson M. and Ferreira J. (2020), Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel, *Business Horizons*, 63, 3, 403-414.

Syam N. and Sharma A. (2018), "Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice", *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146.

www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-06-22-gartner-sales-survey-finbds-b2b-buyers-prefer-ordering-paying-through-digital-commerce.

Omnichannel marketing

D'Haen J. and Van Den Poel D. (2013), "Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework", *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration*, Ghent University, Belgium 13/863, Ghent University.

Verhoef P.C., Kannan P.K. and Inman J.J. (2015), "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing", *Journal of Retailing*, 91, 174-181.

3 **HARD E SOFT SKILL COMUNICATIVE PER LA VENDITA B2B**

116

3.1 **DA SOFT SKILL A POWER SKILL PER ESSERE EROI IN AZIENDA** di Daniele Giulietti e Matilde Dondena

Una ricerca di Harvard University, the Carnegie Foundation e Stanford Research Center¹⁹ afferma che sono le *soft skill* a contribuire al successo in qualunque campo lavorativo in una percentuale dell'85%. Questo studio è del 1918, sappiamo così da più di 100 anni che le competenze trasversali sono la chiave per la crescita personale in azienda – e non solo – eppure per decenni si è data maggior importanza alle *hard skill*, le competenze tecniche. D'altronde, le *soft skill* sono leggere, per l'appunto. Da qualche anno, invece, si sta comprendendo che le *soft skill* sono le competenze e le abilità che danno potere alla persona, infatti, nel 2022 una recente ricerca di McKinsey²⁰ sull'apprendimento sui posti di lavoro ha iniziato a parlare di *power skill*, ridefinendo le *soft skill* come quelle competenze che portano ad avere energia e "potere" nella vita lavorativa.

Le *power skill* riguardano aspetti quali la comunicazione, la collaborazione, la leadership affinché si possa portare un cambiamento significativo all'interno della cultura aziendale. In un mondo in continua evoluzione, queste abilità sono quelle che fanno la differenza, non ha più senso dunque chiamarle "soft" ma "power" proprio perché sono essenziali per saper vivere e gestire il cambiamento²¹. In aziende sempre più automatizzate, dinamiche e digitalizzate, gestite da "macchine" e "programmi", le *power skill* sono quelle abilità e competenze trasversali che sarà impossibile rimpiazzare dal digitale, sono umane e vanno coltivate quotidianamente. Come afferma nel 2021 la ricerca di McKinsey²²:

Alcuni lavori saranno, ovviamente, specializzati. Ma in un mercato del lavoro più automatizzato, digitale e dinamico, tutti i cittadini trarranno vantaggio dall'aver una serie di competenze fondamentali che li aiutano a soddisfare i seguenti tre criteri, indipendentemente dal settore in cui lavorano o dalla loro occupazione:

¹⁹ Dalla ricerca A Study of Engineering Education By Charles Riborg Mann Bulletin Number Eleven 1918 www.nationalsoftskills.org/downloads/Mann-1918-Study_of_Engineering_Educ.pdf.

²⁰ <https://business.udemy.com/2022-workplace-learning-trends-report/>.

²¹ *Ibidem*.

²² www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work.

1. aggiungere valore, oltre a ciò che può essere fatto da sistemi automatizzati e macchine intelligenti;
2. operare in un ambiente digitale;
3. adattarsi continuamente a nuovi modi di lavorare e nuove occupazioni.

Ecco così che è utile allenare power skill come assertività, inclusione, collaborazione, benessere e crescita personale. Sempre la ricerca di Udemy²³ afferma che per l'area Sales & Account Management le relazioni per la gestione dei clienti sono diventate sempre più *remote first*, motivo per cui è necessario, all'interno delle power skill, allenare la capacità di persuasione e negoziazione, oltre che quella di public speaking online, ascolto attivo, empatia e curiosità che sono ciò che porta al successo un buon sales manager e le relazioni lavorative che intraprende quotidianamente. Infatti, in ambito sales, l'impatto del cambiamento avvenuto nell'ultimo triennio è stato molto forte, i processi di acquisto si sono trasformati, le modalità di incontro sono sempre più virtuali, si necessita trovare il lato umano delle vendite e, dunque, indispensabile per i venditori acquisire soft (power) skill con cui gestire le relazioni efficaci e durature.

Da sempre al Master in Account e Sales Management, gli studenti si esercitano sui temi delle *soft skill*, allenandosi a parlare in pubblico sia online che offline, all'ascolto dell'altro con empatia e rispetto, ad avere un atteggiamento "adulto" di responsabilità oltre che allenare il "growth mindset", la consapevolezza di sé stessi attraverso un impegno costante sceso dal proprio giudizio interiore. Skill relazionali, cognitive e

organizzative vengono allenate attraverso esercizi e tecniche anche di stampo teatrale per permettere ai futuri nuovi sales di fare la differenza all'interno del contesto lavorativo.

È interessante, infine, guardare la tabella delle skill necessarie al mondo lavorativo entro il 2027 secondo la ricerca "future of jobs 2023" del World Economic Forum²⁴ che afferma che rimane sempre importante parlare di reskilling e upskilling, come si era già dimostrato nel report precedente del 2020, per via del sempre più rapido e veloce cambiamento e che le 3 più importanti *soft skill* da sviluppare saranno: self efficacy, collaborazione ed etica, in particolar modo per il mondo Sales sono anche da sviluppare resilienza, flessibilità, agility, empatia, ascolto attivo e avere una mentalità aperta al cambiamento e "global", oltre che la curiosità e la motivazione all'azione. Infatti, le aziende considerano utile e importante avere un capitale umano resiliente e riflessivo, che abbraccia la cultura dell'apprendimento continuo durante il ciclo di vita lavorativo²⁵. Queste skill, infatti, saranno utilissime per via della *Great Disruption* e il rallentamento economico (già in atto) che avverrà da qui al 2027: il mondo del lavoro perderà più di 80.000 posti, tuttavia, il digitale ne creerà quasi 70.000, ecco perché è importante parlare di upskilling con percorsi formativi che anche all'interno dei mondi aziendali permettano ai dipendenti di aggiornare e, soprattutto, ampliare le proprie conoscenze in ambito *soft skill*. Infatti, nel grande cambiamento che il digitale porterà, saranno le persone con spiccate *soft skill* allenate a fare la differenza.

²³ <https://business.udemy.com/2022-workplace-learning-trends-report/>, pp. 14-20.

²⁴ www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf, pp. 40- 50.

²⁵ www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook/.

In un lavoro come quello del Sales, dove i rapporti umani rimangono di fondamentale importanza, sviluppare e allenare le *soft skill* sarà ciò che porterà quel venditore a essere indispensabile e non rimpiazzabile dalla digitalizzazione. Interessante, infine, osservare (Fig. 1) come cambiano le *soft skill* che saranno maggiormente ricercate trasversalmente in ogni ambito nel 2027 secondo il World Economic Forum²⁶:

<p>In today's job market, these skills are prioritized:</p>	1 Analytical thinking
	2 Creative thinking
	3 Resilience, flexibility and agility
	4 Motivation and self-awareness
	5 Curiosity and lifelong learning
	6 Technological literacy
	7 Dependability and attention to detail
	8 Empathy and active listening
	9 Leadership and social influence
	10 Quality control
<p>But in the next five years, employers will be looking for:</p>	1 Analytical thinking
	2 Creative thinking
	3 AI and big data
	4 Leadership and social influence
	5 Resilience, flexibility and agility
	6 Curiosity and lifelong learning
	7 Technological literacy
	8 Design and user experience
	9 Motivation and self-awareness
	10 Empathy and active listening

Figura 1 - World Economic Forum – the future of job report 2023 – video infografica²⁷

²⁶ www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/infographics-2128e451e0.

²⁷ *Ibidem*.

pensiero analitico e critico rimangono ai primi posti, mentre sale la capacità di leadership, intesa come coinvolgimento, collaborazione e social influence.

Le *soft skill* come curiosità, apprendimento continuo, resilienza, flessibilità e agilità; motivazione e autoconsapevolezza, pensiero sistemico, la gestione dei talenti, l'orientamento al servizio quindi possono portare un Sales ad avere poteri da eroe, sono quell'ingrediente che in un futuro molto vicino faranno fare la differenza e faranno spiccare il volo nel mondo del lavoro a chi le avrà ben allenate.

3.2 LE SCIENZE SOCIALI A SERVIZIO DEL MONDO B2B PER INDAGARE LE MOTIVAZIONI DI CONSUMO

di Mario Ravasio e Maria Luisa Bionda

In un'epoca in cui le *soft skill* diventano sempre più importanti, è rilevante sviluppare nei giovani sales la consapevolezza dell'importanza e utilità che la psicologia e le scienze sociali assumono nell'analizzare e comprendere i comportamenti di acquisto e utilizzo di prodotti e servizi (da parte sia del consumatore finale che del cliente business). In particolare, è opportuno sollecitare negli allievi quella curiosità che porta a esplorare le motivazioni e le dinamiche sottostanti comportamenti apparentemente semplici di acquirenti di prodotti/servizi, per poter orientare in modo più efficace le strategie e le azioni di marketing e di vendita a essi rivolte. Le ricerche di mercato risultano infatti essere uno snodo rilevante all'interno di molti processi produttivi. Secondo i dati Assirm del 2021, anche se continua a esserci uno zoccolo duro di industry classicamente attente ai bisogni del consumatore

	Anno 2020	Anno 2021	Variazione % 2021/2020
Beni di consumo, distribuzione, vendita per corrispondenza (include alimentari, bevande alcoliche, tabacco, prodotti di bellezza, prodotti per la casa, distribuzione, vendita per corrispondenza)	118,1	106,6	-9,7%
Beni durevoli/semidurevoli (include i beni per la casa, per la persona e l'abbigliamento)	22,9	19,0	-17,0%
Veicoli (auto, camion, accessori), petrolio e derivati	7,2	9,0	25,0%
Banche, assicurazioni e finanza	16,8	18,2	8,3%
Servizi alla collettività e alle imprese: salute, energia, trasporti, industriale, viaggi e turismo, fiere e manifestazioni, sport (include i servizi di pubblica utilità a disposizione di cittadini ed enti, erogati da enti e aziende pubbliche, municipalizzate, private. In particolare i servizi di trasposto, energia, sport, salute, viaggi, fiere e manifestazioni)	17,3	19,0	9,8%
Pubblica Amministrazione centrale e periferica (include le attività istituzionali della PA centrale e periferica comprese le indagini di tipo politico e sociale, ad esclusione dei servizi diretti a cittadini e ad enti)	14,7	61,8	320,4%
Farmaceutici, medicali	151,4	153,0	1,1%
Agricolo, zootecnico	0,3	0,7	113,3%
Media, libri, dischi, entertainment (include media, stampa, radio, televisione, affissioni, cultura ed intrattenimento)	33,5	21,6	-35,5%
Informatica, elettronica, telecomunicazioni e Internet (include i prodotti e i servizi in questo settore)	8,5	27,6	224,7%
Pubblicità	2,0	1,6	-20,0%
Altro settore	11,3	8,0	-29,2%
Totale	404,0	446,1	10,4%

Figura 2 - Fatturato Associati Assirm: Confronto per settori finali 2020-2021²⁸

119

finale, sempre maggiore è l'adozione di questo strumento da parte di industry diverse con focus progressivo su stakeholder diversi. È ormai evidente che queste ricerche di mercato possono essere realizzate da brand di natura diversa e con obiettivi diversi: dal conoscere lo status del mercato al mettere a fuoco le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi stessi. In questo quadro non solo è fondamentale sapere commissionare le ricerche di mercato (costruendo briefing e

richiedendo specifici output, qualitativi o quantitativi) ma anche utilizzarle adeguatamente per lo sviluppo e messa a punto di progetti in azienda, anche con particolare riferimento alla vendita di nuovi prodotti e servizi per il mercato B2B. La ricerca di mercato è infatti uno strumento duttile, che ben si presta a essere utilizzato nelle diverse fasi di costruzione dell'approccio alle vendite: comprendendo i bisogni degli stakeholders implicati nel processo è possibile, attraverso l'azione del sales, colmare gap e mettere a fuoco un approccio che tragga valore dal suo essere consumer centrico.

²⁸ Base: 45 Associati Assirm – Valori in milioni di euro. Fonte: www.assirm.it/wp-content/uploads/2022/09/Statistiche-Assirm-2021-45-Associati-INVIO.pdf.

Il sales contemporaneo deve quindi essere in grado di approcciare i processi di vendita in modo più consapevole ed efficace, fungendo da guida e da orientamento negli stessi proprio grazie agli esiti di ricerche di mercato commissionate ad hoc.

Un sales manager può utilizzare le ricerche di mercato in diversi modi per supportare l'attività di vendita e ottenere un vantaggio competitivo. Ne elenchiamo alcuni senza pretesa di esaustività.

1. *Segmentazione del mercato*: Le ricerche di mercato possono fornire informazioni dettagliate sulle caratteristiche, i bisogni e i comportamenti dei diversi segmenti di clientela. Un sales manager può utilizzare queste informazioni per identificare i segmenti di mercato più promettenti e adattare le strategie di vendita di conseguenza. Ad esempio, se la ricerca di mercato rivela che un certo segmento di clientela preferisce acquistare online, il sales manager può concentrarsi sullo sviluppo di una strategia di vendita digitale per raggiungere e coinvolgere efficacemente quel pubblico specifico.
2. *Identificazione delle opportunità di vendita*: Le ricerche di mercato possono aiutare a individuare nuove opportunità di vendita. Analizzando i trend di mercato, le preferenze dei clienti e le esigenze non soddisfatte, un sales manager può identificare settori in crescita o nuovi segmenti di clientela da esplorare. Ad esempio, se la ricerca di mercato rivela una crescente domanda di prodotti ecologici, il sales manager può sviluppare una strategia per posizionare i prodotti aziendali come ecologicamente sostenibili e attirare i consumatori interessati a questa tematica.
3. *Definizione delle strategie di pricing*: Le ricerche di mercato forniscono informazioni sui prezzi praticati dalla concorrenza, nonché sulle preferenze dei clienti riguardo ai prezzi. Un sales manager può utilizzare queste informazioni per determinare una strategia di pricing efficace, come ad esempio impostare i prezzi in modo competitivo o differenziare i prodotti in base al valore percepito dai clienti. La ricerca di mercato può anche fornire indicazioni sul grado di elasticità della domanda, consentendo al sales manager di comprendere come variazioni dei prezzi potrebbero influenzare le vendite.
4. *Ottimizzazione del mix di prodotti*: La ricerca di mercato può aiutare il sales manager a comprendere quali prodotti o servizi sono più richiesti dal mercato e quali caratteristiche sono considerate importanti dai clienti. Queste informazioni possono essere utilizzate per ottimizzare il mix di prodotti e servizi offerti, nonché per identificare eventuali lacune o opportunità di differenziazione. Ad esempio, se la ricerca di mercato rivela una crescente domanda di prodotti personalizzati, il sales manager può considerare l'introduzione di opzioni di personalizzazione nel catalogo prodotti.
5. *Monitoraggio della soddisfazione dei clienti*: Le ricerche di mercato possono essere utilizzate per misurare e monitorare la soddisfazione dei clienti. Un sales manager può condurre sondaggi periodici per raccogliere feedback sulla qualità del servizio, la soddisfazione del cliente e le aree di miglioramento. Questi dati possono essere utilizzati per individuare eventuali problemi, migliorare l'esperienza di acquisto e non solo d'uso.

Per tutti questi possibili usi e altri qui non elencati risulta rilevante alimentare le conoscenze e competenze in merito agli strumenti fondamentali che supportano la ricerca di mercato. L'articolazione dello strumento secondo due approcci metodologici (ricerca qualitativa e ricerca quantitativa) permette di analizzare i temi di volta in volta oggetto di studio da due prospettive complementari: la ricerca qualitativa esplora principalmente le dinamiche psicologiche retrostanti i comportamenti d'acquisto e consumo, il perché dei comportamenti di consumatori/clienti; la ricerca quantitativa, dal canto suo, è finalizzata a dimensionare i fenomeni, a fornire cioè una quantificazione numerica di atteggiamenti, valutazioni, opinioni, ecc. di consumatori/clienti.

La ricerca qualitativa si avvale tipicamente di 3 strumenti.

- *Interviste in profondità*: condotte uno-a-uno con i potenziali clienti o con esperti del settore. Questo strumento consente di ottenere una comprensione approfondita delle opinioni, delle motivazioni e dei comportamenti delle persone intervistate. Ad esempio, un'azienda che vuole lanciare un nuovo prodotto può intervistare consumatori target per comprendere le loro preferenze, adattare il prodotto, usare questi dati come argomentazione nel suo processo di vendita.
- *Gruppi di discussione*: coinvolgono un moderatore che guida una discussione di gruppo con un numero limitato di partecipanti. Questo strumento permette di raccogliere opinioni e idee di diverse persone contemporaneamente e di analizzare le dinamiche di gruppo. Un esempio di applicazione potrebbe essere un'azienda che organizza gruppi di discussione con i suoi clienti per raccogliere

feedback sui suoi prodotti in un'ottica co-creativa che può facilitare il processo di sales.

- *Osservazione diretta/etnografica*: l'osservazione diretta coinvolge il monitoraggio dei comportamenti dei consumatori. Ad esempio, un'azienda di vendita al dettaglio potrebbe osservare il comportamento dei clienti nei punti vendita, prendendo nota di come interagiscono con i prodotti, quali aree visitano maggiormente e quanto tempo trascorrono in negozio. Questa informazione può aiutare a ottimizzare la disposizione dei prodotti e migliorare l'esperienza dei clienti.

La ricerca quantitativa si avvale prioritariamente dello strumento dell'intervista attraverso questionario strutturato: i questionari strutturati sono somministrati a un campione rappresentativo di persone. Questo strumento consente di ottenere dati numerici su una vasta gamma di variabili. Ad esempio, un'azienda di automobili potrebbe condurre un sondaggio per raccogliere dati demografici, preferenze di acquisto e livelli di soddisfazione dei clienti e utilizzare questi dati per pianificare in modo strategico la propria strategia di vendita.

Per quanto riguarda la modalità di rilevazione, l'utilizzo del canale online sta da tempo progressivamente diffondendosi (complice recentemente anche la pandemia). I dati relativi agli associati Assirm (2021, gli ultimi disponibili) evidenziano che le ricerche quantitative ad hoc realizzate online rappresentano, per valore, quasi il 50% del totale; mentre nel caso delle ricerche qualitative ad hoc si arriva intorno al 75%, con rilevazione sincrona (focus group e colloqui individuali) o asincrona (forum, community, daily diary, blog).

3.3 STRATEGIE E TOOL DI COMUNICAZIONE DIGITALE PER IL SALES MANAGEMENT: UNA CRESCENTE (E VINCENTE) ALLEANZA

di Elisabetta Locatelli, Mario Corallo, Alberto Vottero e Rebecca Rabozzi

3.3.1 DIGITAL COMMUNICATION E SALES MANAGEMENT: L'AVANZATA DELLE DIGITAL SOFT SKILL

di Elisabetta Locatelli

Comunicazione digitale e sales management sono non solo due ambiti in forte trasformazione, ma anche approcci fra cui si stanno stabilendo sinergie interessanti, destinate a svilupparsi ulteriormente in futuro.

Le *digital skill* sono ritenute strategiche, ma in Italia solo il 46% della popolazione adulta risulta esserne in possesso, contro una media europea del 56%²⁹. Le *digital skill* vengono distinte in competenze digitali di base, specialistiche e di leadership (e-business). Possedere tali competenze consente di avere un vantaggio nel mondo del lavoro in termini di capacità di comprensione del contesto, organizzazione, svolgimento di mansioni attraverso l'uso di tool o piattaforme dedicate³⁰. Ancora, permettono di potersi inserire in realtà in crescita legate al comparto della comunicazione digitale come ad esempio le agenzie creative, i centri media o le agenzie di influencer marketing e talent management che hanno bisogno di presentarsi al mercato e di poter essere viste dai propri clienti come veri e propri business partner, al fine di ottimizzare le strategie e gli investimenti di comunicazione.

²⁹ Dati EUROSTAT 2022, https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4187653/13722720/Digital+skills_2021.png/7134bf6c-693c-bb3a-cd07-d8df49ff49a1?t=1648621631113.

³⁰ Agenda Digitale www.agendadigitale.eu/tag/digital-skills/.

Accanto a queste, è fondamentale coltivare le cosiddette *digital soft skill*³¹. Ovvero è necessario saper gestire in modo appropriato gli strumenti digitali come vere e proprie tecnologie di comunicazione e relazione con colleghi e clienti, impiegandoli in modo idoneo, rispettando le policy aziendali fino ad adattarsi ai diversi contesti culturali, ad esempio scegliendo gli strumenti più opportuni e le tempistiche più consono per uno specifico mercato.

È, quindi, fondamentale anche per i giovani futuri sales coltivare un'attitudine alla curiosità e alla conoscenza dettagliata dei prodotti e servizi digitali che possono costituire per loro un importante strumento non solo di gestione del proprio personal branding, ma anche della rete di relazioni professionali composta da prospect e clienti del mondo business to business.

3.3.2 CRM E STRUMENTI DIGITALI: LE NUOVE FRONTIERE DELLA GESTIONE DEL CLIENTE B2B

di Mario Corallo

Secondo il recente studio di Microsoft *How to Focus in the Always-on Economy*³², ripreso anche nel volume di Lisa Lotti: "8 secondi. Viaggio nell'era della distrazione", la soglia di attenzione è scesa a 8 secondi per molti; per i giovanissimi fino a 3 secondi, il tempo di un TikTok. La Digital Distraction sta prendendo piede a un ritmo senza precedenti; la tecnologia, quindi, ci porta da un lato a essere meno focalizzati ma,

³¹ Economy Up, www.economyup.it/innovazione/competenze-digitali-che-cosa-sono-e-perche-servono-alle-aziende-e-a-chi-lavora/.

³² "How to Focus in the Always-on Economy Digital distractions make it hard to get our best work one. But technology can also be part of the answer", in www.microsoft.com/en-us/worklab/always-on-economy-focus.

dall'altro come cercheremo di mostrare, può essere anche la soluzione implicita al problema. Se è vero che questa tendenza non subirà una facile inversione, un Sales Manager che voglia essere incisivo non potrà più pensarsi solo come un commesso viaggiatore con cataloghi in valigia, un'auto aziendale e altri fattori che derivano dal mondo offline e fisico, ma dovrà sempre più valutare l'acquisizione di asset esperienziali quali soprattutto l'ascolto costante della rete. Una dimensione che si collega alla capacità relazionale estesa all'intero mondo digitale, tra metalinguaggi di comunicazione e padronanza di *tone of voice* adeguato rispetto alle piattaforme di riferimento (ovvero, la cosiddetta *netiquette*). Il lavoro di account, quindi, diventerà sempre più un sistema di ipertesti da studiare con attenzione per capire quali sono i modelli e i metamodelli di comunicazione utili a chiudere un deal. Ma chiudere il deal è solo la fine di un processo che parte dall'attivare il ricordo del brand o del servizio nella mente di un attore sempre più "pro" (e sempre meno) consumer: il cosiddetto "prosumer" è il vettore di vendita in un mondo dove l'azienda e in primis i sales aziendali devono essere attenti a raccogliere, con strumenti di ascolto della rete, ma soprattutto di *customer relationship management*, i reali bisogni di chi entra in relazione con un brand.

La relazione è, quindi, il fondamento della vendita, come è sempre stato, ma va ora riletta in modo nuovo, grazie alle innovazioni digitali: si tratta di una relazione indubbiamente più veloce (come espresso dai dati in apertura) e, allo stesso tempo, più complessa perché i canali di informazione sono decine e gli stimoli sono migliaia. Un utente medio compie 2167 azioni al giorno sullo schermo del suo device, con un volume di notifiche che spesso non riesce nemmeno a visua-

lizzare. Ecco allora che il ruolo di un account moderno non è aggiungere ulteriore entropia in questo oceano rosso di (dis)informazione, ma è farci trovare nel momento in cui il bisogno deve essere esaudito.

Sapere usare il CRM o altri tool digitali, congiuntamente a tecniche e strategie di comunicazione (esterna e interna) è di fondamentale importanza per un sales contemporaneo. Riassumiamo qui i 10 punti che riteniamo essere chiave per gestire al meglio questa proficua alleanza.

1. *Migliorare l'efficienza del team di vendita*: l'utilizzo di un CRM e di tool digitali a esso connessi, ad esempio i *journey builder*, permette di automatizzare le attività aziendali, ottimizzando il tempo e massimizzando la produttività del team di vendita.
2. *Organizzare e gestire i dati*: attraverso un CRM è possibile tenere traccia di tutte le informazioni relative ai clienti, consentendo di organizzare i contatti, monitorare le interazioni e mantenere un registro accurato di tutte le attività di vendita.
3. *Analisi e reportistica*: l'utilizzo di strumenti digitali permette di estrarre facilmente dati e statistiche, offrendo una panoramica chiara e dettagliata sulle performance di vendita. Questo consente di identificare punti di forza e debolezza e prendere decisioni strategiche basate su dati concreti.
4. *Migliorare la comunicazione interna*: l'uso di uno strumento di customer management permette di comunicare e collaborare con il team di vendita, condividendo informazioni e aggiornamenti in tempo reale. Questo favorisce una maggiore coesione e sinergia tra i membri del team.
5. *Migliorare la comunicazione esterna*: l'accesso alle informazioni del cliente in tempo reale consente ai venditori di

offrire un servizio personalizzato e mirato, soddisfacendo le esigenze individuali di ciascuno.

6. *Gestire e seguire i lead*: un CRM permette di gestire in modo efficiente i lead, registrando tutte le interazioni e seguendo attentamente il processo di vendita, migliorando le possibilità di conversione dei lead in vendite effettive.
7. *Aumentare la customer satisfaction*: gli strumenti digitali consentono di offrire un servizio clienti più rapido ed efficiente, fornendo risposte immediate e personalizzate, migliorando la soddisfazione del cliente.
8. *Pianificare strategie di vendita*: grazie all'analisi dei dati fornita dai sistemi CRM, è possibile individuare opportunità di vendita e creare strategie mirate per raggiungere gli obiettivi di vendita.
9. *Migliorare la gestione del tempo*: i tool digitali in genere consentono di automatizzare processi e compiti ripetitivi, liberando tempo prezioso per attività di vendita ad alto valore aggiunto; è il caso dei *nudge* di Microsoft Teams che stimolano i sales dando feedback in tempo reale.
10. *Tenere traccia dei risultati*: grazie ai tool digitali è possibile misurare e monitorare i risultati del proprio lavoro di vendita, tenendo traccia delle performance e apportando eventuali correzioni o migliorie.

Con questo nuovo scenario, il sales moderno deve essere al contempo etico, relazionale, emotivamente coinvolto nel processo di vendita, pur mantenendo un forte uso razionale degli strumenti tecnici. Riportiamo al proposito una selezione di 10 tool di digital sales utilizzabili da coloro che si avvicinano al mondo delle vendite B2B.

HOW TO...? I 10 TOOL DI DIGITAL SALES DA CONOSCERE

1. *Salesforce Sales Cloud*: un popolare strumento di gestione delle vendite che aiuta a organizzare le attività di vendita, tracciare i lead e gestire i clienti.
2. *HubSpot Sales Hub*: una suite di strumenti di sales che include gestione dei contatti, automazione delle e-mail, strumenti di tracciamento delle vendite e molto altro.
3. *LinkedIn Sales Navigator*: una piattaforma di social selling che fornisce informazioni dettagliate sui potenziali clienti, consentendo ai venditori di stabilire connessioni più personalizzate.
4. *ZoomInfo*: una piattaforma di intelligenza sui clienti che fornisce informazioni dettagliate sui potenziali clienti, tra cui dati di contatto e informazioni aziendali.
5. *Pipedrive*: un CRM che aiuta a organizzare e tracciare le attività di vendita, gestire pipeline e monitorare le performance delle vendite.
6. *Outreach.io*: una piattaforma di automazione delle vendite che semplifica l'invio di e-mail personalizzate, il tracciamento delle attività e la costruzione di relazioni con i clienti.
7. *Yesware*: uno strumento di tracciamento delle e-mail che consente di conoscere quando i messaggi vengono aperti, creare modelli di e-mail e tracciare il coinvolgimento dei clienti.

8. *Mailchimp*: una delle piattaforme di e-mail marketing più popolari che permette di creare, inviare e tracciare le campagne di e-mail.
9. *Drift*: un software di chat in tempo reale che consente ai venditori di interagire con i visitatori del sito web, rispondere alle loro domande e ottenere lead qualificati.
10. *SharpSpring*: una piattaforma di automazione del marketing che aiuta a generare e gestire i lead, automatizzare le comunicazioni con i clienti e tracciare le attività di vendita.

In sintesi, quindi, gli strumenti e le piattaforme suddette devono essere lo strato razionale che gestisce la relazione che deve rimanere umana, ovvero basata sull'emozione che genera il rapporto. Nel settore B2B, in cui operano i sales moderni, non possiamo pensare di aggiungere semplicemente un valore emotivo al prodotto o servizio: se devo, ad esempio, vendere bulloni è molto difficile che riesca a umanizzarli in sé; sebbene tutto sia possibile i costi aziendali di marketing per sviluppare una strategia del genere sarebbero infiniti. Come fare allora per gestire questo nuovo profilo del sales moderno? Si può umanizzare (e mantenere tale relazione secondo un approccio "human") tracciandone i confini e gli step attraverso razionali strumenti di gestione. Una filosofia aziendale basata su un buon CRM, che operi secondo una *predictive analysis behavioural analysis* mette a disposizione dei Sales di oggi, ma anche del futuro, la gamma di strumenti digitali necessari per trasformare una vendita in un efficace momento di business.

3.3.3 INTELLIGENZA ARTIFICIALE E MARKETPLACE ECONOMY IN AMBITO B2B: SNODI ATTUALI E SFIDE FUTURE

di Alberto Vottero

Un ulteriore step che va nella direzione di osservare e capire i nessi sempre più presenti e vincenti fra il mondo delle vendite B2B e la comunicazione digitale si ritrova guardando all'ampio tema dell'intelligenza artificiale che rappresenta la nuova frontiera della trasformazione digitale per molte aziende, anche nel complesso mondo del commercio elettronico. Questo è vero non solo per la vendita al consumatore finale, per tradizione molto avanzata tecnologicamente, ma anche per le aziende B2B, che si trovano in una fase meno matura della trasformazione digitale.

In generale, possiamo dire che, ad esempio per i marketplace (da Amazon a Zalando), l'IA viene già utilizzata per ottimizzare la gestione degli inventari. Gli algoritmi analizzano i dati storici delle vendite, le previsioni di domanda e le scorte attuali per suggerire le quantità di prodotti da ordinare, evitando eccessi o carenze. Ciò permette di ridurre i costi legati agli stock e migliorare la soddisfazione del cliente. Si tratta di un ambito prevalentemente B2B.

Ma l'IA sta influenzando il mercato della vendita online anche in altri settori, a partire dall'automazione dei processi per arrivare al miglioramento dell'efficienza operativa. I servizi a supporto della vendita e dell'assistenza coadiuvati da chatbot intelligenti riducono in modo drastico gli investimenti in persone e in tempo, fornendo al contempo un supporto altamente personalizzato, estremamente più efficiente. E permettono anche una più precisa registrazione dei dati per migliorare ulteriormente il livello di servizio.

In particolare, per il commercio elettronico B2B, utilizzare l'IA significa offrire soluzioni personalizzate ai propri clienti a un livello che in precedenza era proprio del mondo B2C. I motori di raccomandazione utilizzano l'apprendimento automatico per analizzare i dati dei clienti e suggerire configurazioni di prodotti automatizzate, suggerendo anche servizi che potrebbero essere di interesse specifico.

Un'altra frontiera è rappresentata dalla ottimizzazione della strategia di prezzo. Gli algoritmi di apprendimento automatico analizzano i dati storici delle vendite, le condizioni di mercato e i comportamenti dei clienti per suggerire prezzi competitivi, canvas commerciali e strategie di sconto mirate. Ma l'elemento davvero dirompente è la possibilità che gli strumenti di intelligenza artificiale, e in particolare quella generativa, hanno di analizzare grandi quantità di dati e di individuare pattern e tendenze nascoste, fornendo informazioni preziose per prendere decisioni strategiche, praticamente in tempo reale. Aiutando anche a bilanciare i processi produttivi in modo molto più mirato. Questo impatto è su più livelli, perché non si tratta solo di reagire nel modo migliore agli eventi, ma anche di modificare le azioni in base ai risultati, praticamente in tempo reale.

L'utilizzo di questa tecnologia pone però questioni etiche. I clienti dei maggiori marketplace sono abituati da tempo a ricevere in tempi rapidissimi non solo suggerimenti personalizzati ma anche prodotti al proprio domicilio. Questi sono ovvi segnali del fatto che i player utilizzano sistemi di apprendimento automatico per fare previsioni di vendita, gestire l'elaborazione degli ordini in modo più efficace ma soprattutto organizzare le campagne di marketing in modo estremamente personalizzato, proponendo prodotti che hanno elevata probabilità di essere acquistati. Ma queste tecniche rappresen-

tano un modo di andare incontro alle esigenze, oppure sono un mezzo per guidarle e, quindi, alterarle? E se è vero che, almeno in parte, vengono guidate, come si può essere certi che questo avvenga in maniera etica? Bilanciare questi aspetti che al momento si trovano in un terreno legislativo inesplorato è la vera sfida dell'applicazione dell'IA applicata al commercio elettronico (e non solo) per non disperderne il potenziale.

3.3.4 UN NUOVO APPROCCIO PER LA COMUNICAZIONE DIGITALE NEL MONDO B2B: VERSO IL B2P

di Rebecca Rabozzi

Dagli elementi evidenziati in precedenza si evince come i moderni Sales & Account Manager debbano saper reagire prontamente alle novità di un mercato (digitale) in continua evoluzione. Che si tratti di vendite B2B tramite diverse piattaforme come marketplace, M-commerce o shoppable content su Instagram, o dell'assistenza clienti fornita da chatbot basati sull'Intelligenza Artificiale, l'utilizzo di algoritmi di machine learning per generare cataloghi prodotti, visori per assistenza remota tramite mixed reality o riunioni nel metaverso, ogni professionista non può non sapersi destreggiare oggi tra una molteplicità di soluzioni tecnologiche.

Sebbene siano presenti professionalità e ruoli ad hoc in grado di creare o maneggiare questa serie di innovazioni digitali, è indubbio che per un sales contemporaneo sia importante apprendere il funzionamento di base e la "grammatica" di questi nuovi strumenti (dalle sigle al linguaggio specifico che costellano questi ambiti). Conoscere il ruolo chiave che questi diversi tool possono assumere nel processo di vendita-acquisto diventa, in primo luogo, un vantaggio competitivo

per presentarsi al meglio sul mercato professionale, quindi in ottica di personal branding.

In secondo luogo, diventa un vantaggio in termine di efficacia della vendita stessa al cliente B2B. Infatti, è bene tenere a mente che i comportamenti d'acquisto dei clienti business e consumer si stanno sempre più allineando, così come le loro aspettative di esperienza (non solo d'acquisto) rispetto ai brand: il cliente cerca coerenza, continuità e personalizzazione. Questa tendenza ha portato allo sviluppo di strategie di vendita ibride e omnicanale, attraverso cui il cliente può vivere la stessa esperienza di acquisto in ogni canale di vendita messo a disposizione dall'azienda. Questa prassi ormai consolidata nel B2C sta prendendo piede anche nel mercato B2B: dall'iniziale ricerca di informazioni su prodotti e servizi fino alla stipulazione del contratto commerciale, il percorso del cliente business non è più univoco e lineare; anzi, coinvolge una molteplicità di punti di contatto, offline e online, attraverso i quali si aspetta di muoversi con agilità, grazie anche a touchpoint comunicativi. Come evidenziano, infatti, le riflessioni di diversi marketer sul mercato attuale, questa convergenza si verifica anche a livello della comunicazione, soprattutto in ambiente digitale. Le aziende attive in settori B2B stanno non a caso diventando sempre più propense a introdurre dinamiche di ingaggio (comunicative e di vendita) proprie del B2C.

Confermano questa tendenza gli ultimi dati di settore³³, secondo cui più del 60% delle transazioni B2B inizia online e

oltre la metà dei buyer utilizza i social media come punti di ricerca iniziale di un nuovo fornitore e, se questo dispone di un e-commerce B2B, nel 65%³⁴ dei casi la vendita viene completata direttamente online.

Nei modelli omnicanale del B2B, l'e-commerce supera la mera definizione di negozio on-line e diventa una piattaforma fondamentale per offrire un'esperienza completa ai clienti, con molteplici alternative e un alto livello di personalizzazione, come evidenziato precedentemente. Le aziende offrono attività self-service e servizi on-demand, creando un rapporto di fidelizzazione profondo e duraturo tra cliente e azienda.

Proprio per la crescente attenzione verso una nuova ottica cliente-centrica, in uno scenario in cui anche i concetti stessi di Business-to-Business e di Business-to-Consumer appaiono superati, trovo molto più calzante parlare di "Business-to-People", con il nuovo acronimo B2P, per sottolineare la *centralità delle persone*. Centralità non solo nei processi di vendita-acquisto, ma anche nelle relazioni one-to-one, ovvero quelle che permettono di mantenere il (richiesto) grado di umanità anche nelle trattative commerciali più moderne. Non va, infatti, trascurato che dietro allo scambio di dati, denaro o merce – che avviene sempre più spesso a distanza e attraverso interfacce virtuali – ci sono sempre le persone. Destinatarie della comunicazione digitale e target delle iniziative di marketing, le persone sono quelle che manifestano un'intenzione di acquisto, a volte mosse da bisogni oggettivi e criteri razionali, e altre guidate da processi decisionali emotivi e soggettivi, perché – anche sul lavoro – restano persone.

33 Le aziende e-commerce ready o e-commerce oriented rappresentano il 61% del campione intervistato composto da 400 imprese con fatturato superiore a €2 milioni, secondo quanto riportato nel B2B DIGITAL COMMERCE, report 2023 – IV edizione dell'Osservatorio B2B Digital Commerce di Netcomm (20 marzo 2023).

34 Andrea Bosio, *Opportunità e fattori critici nei progetti di ecommerce B2B in B2B DIGITAL COMMERCE*, report 2023 – IV edizione dell'Osservatorio B2B Digital Commerce di Netcomm.

Trattandosi quindi di B2P, ponendo il cliente business al centro come persona, è opportuno considerare la personalizzazione dell'esperienza utente, utilizzando anche tattiche tipiche del B2C. Per finalizzare una vendita in un contesto business, si possono ad esempio offrire coupon promozionali e scontistiche sul primo acquisto, proprio come avviene in ambito consumer, oppure ricompensare l'iscrizione di potenziali clienti attraverso la condivisione di report e business study, efficaci *lead magnet* che fungono non solo da biglietto da visita per i fornitori, ma trasferiscono anche valore tra l'azienda e il potenziale cliente. Un'analogia convergenza di canali si riscontra anche sul mercato professionale: i Sales & Account Manager che presto si affacceranno al mondo del lavoro devono tenere presente che, tra i tool di Personal Branding a loro disposizione, non c'è solo LinkedIn; anche piattaforme social più consumer come Instagram e TikTok possono diventare efficaci strumenti per la promozione delle proprie competenze e dei propri punti di forza. Centrale è sempre l'importanza del rapporto umano tra venditore e cliente (da qui il Business-to-People citato in precedenza), perché la tecnologia – se ben utilizzata – è solo un mezzo per intercettare e avvicinare nuovi interlocutori, secondo una chiave di Social Selling.

3.4 TRADE EVENTS E SALES MANAGEMENT: UN BINOMIO SINERGICO, UNA MEDESIMA RADICE DI RELAZIONE

di Laura Cantarelli e Silvia Mussa

3.4.1 IL RINASCIMENTO DELL'EVENTO COME LUOGO E TEMPO DI RELAZIONE di Laura Cantarelli

Dopo oltre tre anni dalla proclamazione del *lockdown* e la conseguente messa al bando (letteralmente vietata dalla legge) di

ogni forma di aggregazione pubblica, possiamo dire finalmente che si tratta di un brutto ricordo (brutto davvero) e ci possiamo affidare al lento rimodellamento delle ritualità pubbliche. Gli eventi sono quindi tornati a essere luoghi sicuri e tempi di relazione. Abbassate le mascherine, abbiamo ricominciato a desiderare (e cercare) l'incontro con l'altro (e gli altri) senza schermi e senza rete, più guardinghi ed educati forse nei movimenti del nostro corpo ancora un po' frenato, meno inclini alla promiscuità disincantata, ma decisamente desiderosi di sana umanità, con la voglia (e il bisogno in alcuni casi) di far parte e prender parte, di essere "pubblici", di ritrovarci riuniti intorno a una proposta viva, sia essa culturale, sportiva, ludica...

Tornano, quindi, nei nostri palinsesti del tempo libero non solo spettacoli e partite, ma anche gli eventi, questa (antica) forma di aggregazione sociale attraverso la performatività partecipata che in questi tempi moderni si è affermata come una irrinunciabile forma di comunicazione mediatica. L'evento è un tempo (e un luogo) dedicato a ciò che accade (la performance) e soprattutto a chi partecipa (il pubblico), e nello spazio tra queste due istanze prende corpo la mediazione, avviene lo scambio, si materializza la reciprocità. Qui possiamo comunicare, farci scoprire, farci conoscere, farci desiderare.

Qui possiamo incontrare, raccontare e ascoltare. Saldare legami, creare legacy.

Investire in attenzione e emozioni.

Questo lo fanno molto bene i Brand, che oggi rincorrono il calendario di questo *rinascimento dell'evento* dopo una così lunga astinenza dalla relazione diretta, dal contatto fisico, dalla partecipazione ritualizzata. E lo sappiamo bene anche noi del Master Sales che non abbiamo smesso di ragionare intorno

alla funzione dell'evento come tempo della relazione e luogo di scambio, due elementi base del marketing e della vendita. Abbiamo iniziato questo percorso didattico fin dagli esordi della prima edizione nel lontano 2014 credendo fortemente nella funzione strategica che gli eventi ricoprono nei piani di comunicazione delle aziende (e non solo). Abbiamo poi attraversato la crisi pandemica continuando a ragionare intorno a soluzioni più o meno digitali (e a distanza) che ci hanno insegnato quanto possa essere cruciale accompagnare ogni azione commerciale con la messa in campo di leve eclettiche di relazione con il consumatore, che ama essere pubblico e partecipe, interlocutore e protagonista di eventi capaci di ingaggiare non solo l'attenzione ma anche l'azione.

Abbiamo cercato, quindi, di definire approcci strategici e comportamenti tattici all'interno di un modello fondato sulla capacità progettuale oltre che sulla vocazione commerciale, per disegnare efficacemente il passaggio dalla formula (vecchia) della sponsorizzazione alla più seducente formula della partnership, ovvero dell'alleanza mirata a comuni obiettivi per la creazione del valore (reciproco). Dentro a questa alleanza tra Brand e Consumatore mediata dall'evento si sviluppano infinite opportunità di interazione mirate allo sviluppo pieno del funnel: dalla awareness alla consideration, dalla conversion alla loyalty.

3.4.2 *VENDERE EVENTI B2B, COSTRUIRE RELAZIONI IN CHIAVE B2B2C*

di Silvia Mussa

Gli eventi rappresentano uno degli strumenti relazione commerciale più antichi al mondo (basti pensare al fatto che già i mercati medievali erano i precursori delle attuali trade fairs) che ha dovuto, in epoca Covid e post Covid cambiare

costantemente la propria pelle, ibridandosi sempre di più con strumenti digitali e diventando a oggi un terreno fertile per le più grandi sperimentazioni di comunicazioni omnicanale. Nel momento in cui all'interno del percorso del Master in Account & Sales Management si è reso evidente il peso degli eventi in ottica business, è stato altrettanto immediato pensare di costruire delle lezioni capaci di mettere a terra, concretamente, attraverso best practice, simulazioni ed esercizi pratici, questo vincente binomio vendita&eventi. Allo stesso tempo è stato opportuno poter fornire ai futuri professionisti del settore vendite una formazione teorica di riferimento per affrontare il mondo degli eventi business visti come strumento di comunicazione strategica.

Primo elemento di estrema importanza è il capire cosa sia un evento business e come poterlo gestire nelle sue diverse declinazioni in chiave di internal ed external communication: dall'essere uno strumento interno per coinvolgere e motivare la forza vendita (ad esempio al momento di lanci di nuovi prodotti e servizi) al presentarsi come momento di contatto fondamentale per il new business (si pensi al proposito al ruolo centrale delle fiere di settore per intercettare nuovi clienti) fino ad arrivare alla proposizione attiva, a un potenziale cliente, di questo strumento di business come leva di vendita sul proprio mercato di riferimento in una ottica quindi B2B2C.

Inserito come parte integrante di un piano di vendita e di comunicazione, l'evento, nelle sue diverse accezioni quali: roadshows, congressi, convegni e fiere, diventa uno strumento fondamentale di intercettazione mirata di uno specifico target professionale. Basti pensare ai congressi in ambito farmaceutico – verso il quale applicare le tecniche di gestione e negoziazione del cliente che costituiscono il nucleo centrale

e snodi fondamentali del percorso didattico del master sales. Socialità, possibilità di integrare attività business con iniziative formative o ludiche, incremento della brand awareness, ottimizzazione di costi e opportunità di incontro con i clienti: questi sono tra i principali vantaggi messi a disposizione da un trade event.

Tuttavia, da un punto di vista puramente “numerico” esso rappresenta sicuramente dei threats quali la non misurabilità immediata della ROI o dei touch point attivati durante l’evento. La sua finalità, infatti, si esprime principalmente in una prospettiva di medio e lungo termine, generando relazioni e progettualità estese che permangono come basi per gli eventi successivi.

Il bagaglio che un giovane allievo porterà con sé avvicinandosi al mondo degli eventi B2B nel suo percorso formativo dedicato alla figura del sales account manager sarà, in primo luogo, la capacità di definire commercialmente i capisaldi dell’organizzazione di un evento, partendo dal brief. A seguire definirne budget, lo sviluppo organizzativo e la valutazione dell’engagement pre, durante e post evento del proprio cliente.

Come ulteriore tool, il futuro sales sarà anche in grado di strutturare una proposta commerciale a un potenziale cliente, nella quale sarà proprio l’evento l’oggetto di vendita e il bene dal quale trarre vantaggio, posizionamento e marginalità per la propria azienda. Si pensi, ad esempio, come possa essere sfidante vendere uno spazio fieristico a un potenziale espositore, valorizzando i vantaggi della manifestazione dei quali si è rappresentanti commerciali.

Avvicinarsi a questo binomio eventi&vendite permette altresì di sviluppare doti creative e di lavoro in team fondamentali per la creazione di un profilo manageriale completo nel settore delle vendite B2B.

3.5 “PSICOLOGI SOCIALI PER POCO, MA NON PER NULLA”, OVVERO COME TI CUCINO IL MASTER IN SALSA DIALOGICA

di Carlo Galimberti e Anna Stellari

Quando dieci anni fa chiesero a L’Uno di noi di preparare il syllabo per un corso di trenta ore (psicologia della negoziazione e costruzione dei rapporti di fiducia online e offline), il cuore gli si fermò per una decina di secondi. “Ottima occasione...” pensò. E già la sua mente intravvide la possibilità di trasferire vent’anni di lavori sull’interazione mediata, sul dialogo e sulla conversazione a giovani *pretendenti-operatori-manager-imprenditori* per avviarli al ruolo di *possibilmente-prudenti-cripto-manipolatori-di-successo*. Ma l’opacità della materia – *absit iniuria verbis* – era lì pronta a filtrare ogni concetto, facendo scivolare via con lentezza struggente, ma inesorabile i contenuti della supposta sapienza dell’Uno. Per farla breve, i primi due o tre anni non furono particolarmente brillanti.

Un giorno, infine, dopo estenuanti consultazioni con La Direzione, ecco l’idea: “E se li portassimo al cinema?”. “Al cinema... – chiese La Direzione – e a far che?”. L’Uno e l’Altra si guardarono negli occhi e risposero con una voce sola: “A ballare la Salsa...”. La Direzione girò su se stessa e fece per andarsene, quando l’Due ripresero a parlare bloccandone la fuga: “La Salsa, sì, quel ballo la cui frase musicale è composta da due battute in 4/4, da quattro battiti: il primo ha un accento ritmico forte, il terzo un accento mezzoforte, mentre il secondo e il quarto hanno accento debole... Nella Salsa, al contrario dei musicisti, i ballerini fanno una pausa per ogni battuta, che può essere effettuata sul 4 e sull’8 per chi balla sul battere o sull’1 e sul 5 per chi balla in levare”.

“Quattro tempi – continuarono l’Due – ossia quattro unità didattiche, ciascuna dedicata a un concetto: comunicazione, ra-

gionamento, gruppo di lavoro, negoziazione. Quattro battiti: il laboratorio (a iniziare, gestito da L'Altra); la visione del film, l'esercitazione su quanto visto, la sistematizzazione di quanto emerso (a concludere, stavolta a cura de L'Uno). Variazione continua di accenti, con l'attenzione che si sposta dall'esperienza (e qui si deve andare giù pesanti, accento forte, appunto) ai vissuti (qui, invece, un accento debole per non spaventare i partecipanti), ai pensieri costruiti sui vissuti (spazio al mezzoforte, per costruire in modo gentile consapevolezza, ma poi fissarla indelebilmente nei cuori) e infine aprire menti e corpi al futuro, disegnandone i contorni con aerea lievità (e riecco l'accento debole). E tutto, appunto, sempre in dialogo, ora musicisti, ora ballerini, ruoli in cui i docenti-formatori si alternano con i partecipanti, sperimentando modi diversi di essere in scena e di appropriarsi dei contenuti che a mano a mano vengono a galla". Sì, vabbè, disse La Direzione, tante chiacchiere, solite storie da psicologi... ma poi, in pratica, che facciamo?". I Due si guardarono negli occhi, per un attimo pensarono a quella frase "Psicologi per poco, ma non per nulla" che ripeteva sempre l'Una (assente più che ingiustificata da qualche anno, ma sempre presente nei loro cuori) e poi partirono con un'idea che neanche il coro greco ne *La dea dell'amore* avrebbe saputo fare di meglio: "No, non li portiamo al cinema, portiamo il cinema da loro... dividiamo lo schermo a metà, facciamo come Tarantino o Wes Anderson: da una parte – possibilmente a sinistra – il laboratorio di *team building* per farli lavorare su percezioni, interazioni e rappresentazioni, creando tonnellate di esperienza e qualche chilo di riflessione. Sull'altro lato – a destra – proiettiamo i film – *Perfetti sconosciuti*, *Sherlock Holmes*, *Argo* o magari *Widows* – *Eredità criminale* e *Il ponte delle spie*". Un training progettato con lucido cinismo per

fare di una banda di *ballerini-aspiranti-manager* dei capaci *analizzatori-dell'esperienza-propria-e-altrui*.

Incredibilmente, l'idea passò. L'Uno e L'Altra però ancora vedono La Direzione che, le mani nei capelli, si alza di scatto, prende la porta e dalle scale urla: "Va bene, va bene, fate come volete, basta che non mi trasformiate l'aula in un...". Resta da dire che le sue ultime parole non furono mai percepite da L'Uno e da L'Altra i quali, per non correre rischi, da allora decisero comunque di invitare La Direzione all'ultima unità di lavoro del corso in modo che Lei Stessa possa verificare che effettivamente l'aula non si trasformi in qualcosa che per I Due, a oggi, rimane ancora un mistero.

GUIDA ALLA LETTURA

Personaggi e interpreti

L'Uno: Carlo Galimberti, Psicologo sociale, appassionato cultore di conversazioni reali o finzionali, così come dell'interazione sociale, dentro e fuori dalle pratiche musicali.

L'Una: Fabiana Gatti, Psicologa sociale, per una ventina d'anni partner intellettuale dell'Uno con cui ha condiviso pensieri, scritture e qualche edizione di Master.

L'Altra: Anna Stellari, Psicologa e formatrice, da sempre sostiene la necessità di essere-consapevoli-di-sé-nel-presente, senza però dimenticare da dove si viene e dove si va. In gioventù è stata una grandissima fan de L'Una.

I Due: L'Una + L'Uno + L'Altra (... perché noi siamo oltre l'aritmetica!)

La Direzione (aka Lei Stessa): Patrizia Musso, Direttrice didattica del Master, paziente e geniale sparring partner in progettazioni spericolate e attenta osservatrice degli eventi che ne derivano.

La ragioni di una scelta stilistica

Ad una prima lettura, la nostra narrazione potrebbe apparire un mero esercizio di stile. Non è così. Se la nostra formazione professionale ci impone di riconoscere il ruolo fondativo della didattica, la nostra esperienza ci insegna che la relazione è un buon orizzonte all'interno del quale dare carne e sangue alla didattica stessa. Tale è stato, in fondo, il motivo che ci ha spinti a scrivere queste pagine in questo modo, convinti che nostro compito non sia "raccontare" i passi della Salsa, ma "far ballare" i nostri interlocutori, vivendo con loro un'esperienza di apprendimento condiviso. Operazione in cui, al momento, pensiamo di non dover temere la concorrenza di alcuna forma di AI...

APPROFONDIMENTI/BIBLIOGRAFIA

Psicologia dei consumi

Lozza E. e Graffigna G., *Introduzione alla psicologia dei consumatori*, Il Mulino, 2022.

CRM

"The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management" – Jill Dyché

Testo fondamentale che fornisce un'ampia panoramica sulle strategie e le migliori pratiche per implementare un efficace sistema CRM all'interno di un'azienda. Offre consigli pratici su come acquisire, gestire e mantenere i clienti.

"Customer Relationship Management: Concepts and Technologies" – Francis Buttle

Visione dettagliata del concetto di CRM e dei vari strumenti e tecnologie utilizzati per supportarlo. Spiega come utilizzare un sistema CRM per migliorare la soddisfazione del cliente e aumentare le vendite.

"The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value" – Frederick F. Reichheld

Il saggio affronta il tema dell'importanza della fedeltà del cliente. Illustra come un sistema CRM ben progettato possa influenzare positivamente la fidelizzazione dei clienti e il successo a lungo termine di un'azienda.

Digital sales

"The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation" – Matthew Dixon e Brent Adamson

Fornisce una prospettiva innovativa sulla vendita digitale, enfatizzando l'importanza di assumere il controllo delle conversazioni con i clienti e fornire soluzioni sfidanti per guidare l'acquisto.

"The Art of Digital Sales: Mastering the New Media Landscape" – Jamie Shanks

Il testo offre una guida passo-passo per eccellere nella vendita digitale, comprese strategie di social selling, creazione di contenuti coinvolgenti e utilizzo di strumenti digitali per migliorare le prestazioni di vendita.

"Digital Sales Transformation in a Customer-First World" – Rob Henshaw

Questo libro affronta l'importanza di adattarsi alla trasformazione digitale nel contesto delle vendite, offrendo consigli pratici sulle strategie, le tecnologie e le tattiche da utilizzare per cogliere le opportunità offerte dall'era digitale.

SEZIONE III

**LE PRATICHE
E LE NUOVE SFIDE
DEL SALES CONTEMPORANEO**

Tra le peculiarità del Master in Account e Sales Management, si annovera il forte legame con il mondo aziendale, tratto distintivo che caratterizza questo percorso formativo sin dalla prima edizione.

Il costante dialogo con le realtà lavorative ha permesso di sviluppare *durature e consolidate partnership* e di ampliare sempre di più il *network di aziende*, con cui si concretizzano collaborazioni formative e arricchenti per gli studenti e le studentesse del Master.

L'incontro diretto con le aziende valorizza l'approccio "learning by doing": *testimonianze aziendali, svolgimento di business game, hackathon e project work* permettono ai corsisti di mettere in pratica sin da subito le competenze e sperimentare le reali dinamiche professionali.

Manager ed esperti del settore contribuiscono alla didattica con affondi e workshop, garantendo una *forte specializzazione su tematiche verticali*.

Con l'iniziativa "Sales in Action", organizzata al termine del periodo d'aula, è previsto l'affiancamento tra manager e studenti, per costruire un contatto ancora più diretto tra allievi e referenti del mondo delle vendite, grazie a formule di *mentorship, job shadowing e interviste one-to-one*.

Le nostre aziende partner afferiscono a settori diversi, hanno assetti dimensionali e strutture organizzative differenti in quanto l'obiettivo è offrire agli studenti varietà nello sviluppo delle loro conoscenze e importanti interconnessioni con l'ampio mercato delle vendite B2B, così da costruire con consapevolezza il proprio percorso di carriera.

Nodale è anche il legame con la *community di Alumnae e Alumni* del Master in Account e Sales Management: ogni anno, sin da momento delle selezioni per l'accesso al per-

corso formativo, vengono offerte numerose occasioni di networking con gli ex studenti, con l'obiettivo di presentare i percorsi di carriera e le esperienze lavorative nel mondo commerciale B2B.

Lasciamo, quindi, spazio a una selezione di aziende partner facenti parte del nostro ampio network consolidato, costruito nel corso degli anni. I loro contributi risultano disposti in ordine alfabetico, e mirano a restituire un quadro generale e aggiornato sulle figure professionali del mondo Sales in diversi settori di mercato B2B. All'interno dei paragrafi sono state raccolte, inoltre, anche alcune testimonianze dei nostri Alumni e Alumne, che hanno svolto presso queste aziende partner la loro attività di stage formativo trasformata poi in collaborazioni professionali di lungo periodo.

1 A. MANZONI & CO.

1.1 MANZONI (AMC): UNA INNOVATION MULTIMEDIA COMPANY AL SERVIZIO DELLA COMUNICAZIONE E DELLA PUBBLICITÀ

Società del Gruppo GEDI, uno dei principali editori italiani, AMC è una piattaforma di soluzioni di comunicazione che adotta un approccio *customer centric* con l'obiettivo principale di generare valore di marca e *performance* per le Aziende *partner*. Forte di un portafoglio già ricco e diversificato di soluzioni, caratterizzato da *media brand* importanti e autorevoli come La Repubblica, La Stampa, Radio DeeJay, m2o, Radio Capital, Fem e HuffPost, negli ultimi anni AMC ha saputo innovare la sua offerta sviluppando nuovi *asset* quali eventi, agenzie di influencer marketing e profili social (Stardust, 2Watch, Whoopsee, Che fatica la vita da bomber), piattaforme *performance* (Joy, AutoXY, DriveK, Direct Marketing) e *podcasting*, garantendo soluzioni *full funnel* e *full service*.

Sempre in prima linea nel trovare nuove soluzioni per coinvolgere il pubblico e rispondere alle esigenze di comunicazione delle Aziende, AMC mostra la sua forza innovativa non solo nella ricerca di nuove soluzioni, ma anche nell'approccio *tailor*

made e di consulenza verso il mercato. Nel 2022 sono stati prodotti numerosi progetti di comunicazione a stampa editoriale, finalizzati al raggiungimento di specifici obiettivi di comunicazione. Progetti che, attraverso un'unica idea creativa, mettono a fattor comune le diverse componenti dell'offerta AMC.

Sempre in logica di consulenza, si segnalano gli appuntamenti di ManzoniMeet, momenti di incontro e aggiornamento per il mercato su nuovi *trend* del mondo della comunicazione, in grado di portare nuovi stimoli e condividere *knowhow* con le Aziende attraverso un approccio neutrale grazie anche a testimonianze di esperti del settore esterni al gruppo.

1.2 UN APPROCCIO MULTIDIMENSIONALE PER IL SUCCESSO DELLA VENDITA PUBBLICITARIA: CLIENTI AL CENTRO E PRESIDIO DEL TERRITORIO

Grazie a un approccio che mette il cliente al centro, l'obiettivo principale di AMC è quello di supportare le aziende nel raggiungimento dei propri obiettivi di comunicazione e nella generazione di un ROI efficace.

Per un capillare presidio del territorio, la Direzione Commerciale è divisa tra *nazionale*, a sua volta organizzata per aree (Direzioni Lombardia, Piemonte/VdA, Emilia-Romagna/Toscana/Umbria, Nord Est, Centro Sud) e competenze (per la sola Lombardia, tre Direzioni Commerciali: Clienti, Moda/Lusso/Arredamento, Agenzie/Centri Media), e una Direzione Commerciale locale (Direzione Stampa e Digital Locale).

Nello scenario attuale, caratterizzato dalla frammentazione delle audience e dei linguaggi pubblicitari, AMC presidia al meglio il mercato, garantendo un approccio a matrice grazie a professionisti che vantano una formazione a trecentosanta gradi, supportati da Account Specialist, esperti in ambito Web, Radio e Conversion.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL SETTORE DELLA PUBBLICITÀ ONLINE

Carola Guido, Account Manager – IV edizione

Dopo un percorso universitario con laurea in Economia e Gestione Aziendale sono approdata al Master, che ha avuto un ruolo fondamentale nel mio percorso lavorativo. Ho svolto lo stage curriculare in Manzoni – azienda partner, durante il quale seguivo un Key Account nella gestione del suo portafoglio clienti, nell’ottica di avere poi un portafoglio mio. E così è stato, al termine dei primi 3 mesi di stage!

Le opportunità non erano ancora finite: dopo qualche mese mi è stata offerta la possibilità di spostarmi nel-

la Divisione moda e lusso. Visto il mio interesse per il settore, ho accettato con entusiasmo e sono felice di essere ancora operativa in quest’area.

Il Master Sales – sia dal punto di vista dei corsi, sia dei risultati che mi ha aiutato a ottenere – è una scelta che rifarei senz’altro! Manzoni mi ha dato l’opportunità di lavorare sotto la direzione di professionisti ed esperti del settore. Offre moltissime occasioni di conoscere realtà aziendali diverse, sia a livello professionale che personale.

1.3 I COMMERCIALI CONTEMPORANEI: TRA VENDITA MULTIBRAND E MULTIPIATTAFORMA NEL CONTESTO DIGITALE

Gli account commerciali hanno la responsabilità dei ricavi del portafoglio di competenza e contribuiscono quotidianamente allo sviluppo del business aziendale, interagendo con i referenti delle aziende clienti e ideando le strategie di vendita. Dotati di spiccate capacità di ascolto e negoziazione e inseriti in un contesto in continua evoluzione digitale, devono garantire non solo comprensione e mappatura del mercato, in relazione all’ascolto delle esigenze del cliente e alla raccolta di brief, ma anche la capacità di vendere, in ottica *multibrand* e *multiplatforma*, tanto campagne pubblicitarie quanto progetti speciali di comunicazione.

2 ARVAL – GRUPPO BNP PARIBAS

2.1 ARVAL: UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE E INTEGRATA CHE VA OLTRE AL CONCETTO DI NOLEGGIO A LUNGO TERMINE

Arval nasce in Francia nel 1989 con 6 collaboratori e una Citroën BX come primo veicolo noleggiato. Successivamente, si espanderà nel 1991 in Belgio per poi approdare in Italia, precisamente a Firenze, nel 1995. Tra i soci in Italia c'è la partecipazione dell'allora Paribas con una flotta di 900 veicoli. Nel 1999 la flotta italiana si espande notevolmente arrivando a 45.000 veicoli e, in quello stesso anno, diventa parte del Gruppo BNP Paribas. Nel 2019, un anno prima rispetto all'obiettivo prefissato, Arval Italia raggiunge quota 200.000 veicoli.

Oggi Arval è inserita nella linea di business Commercial, Personal Banking & Services del Gruppo BNP Paribas, è specialista nel Noleggio a Lungo Termine di veicoli e in soluzioni innovative di mobilità, con una flotta globale vicina agli 1,6 milioni di veicoli noleggiati a fine dicembre 2022.

Ogni giorno, più di 8.000 collaboratori in Arval dislocati in 30 Paesi nel mondo offrono ai propri clienti – grandi aziende internazionali, piccole e medie imprese e privati – soluzioni flessibili per realizzare tutti i loro viaggi, in modo semplice e sostenibile.

Attualmente l'attività di Arval continua a espandersi offrendo svariate soluzioni di mobilità (noleggio a lungo e medio termine, corporate car sharing, soluzioni flessibili per i private consumer e la possibilità di acquistare o noleggiare veicoli usati garantiti Arval) con una gamma di servizi accessori inclusi (assicurazione, manutenzione e pneumatici, assistenza stradale ecc.) grazie ai quali, i clienti accedono a un'offerta personalizzata, flessibile e trasparente, venendo supportati per tutta la sua durata.

Arval è inoltre un'azienda socialmente responsabile capace di integrare nel proprio business iniziative e azioni di tipo ambientale e sociale. Per questo, Arval, attore della mobilità sostenibile, adotta un approccio responsabile basato su 4 pilastri: responsabilità economica, responsabilità sociale, responsabilità ambientale e responsabilità civica.

In un'ottica di continua evoluzione e aggiornamento è stato lanciato nel 2020 un nuovo piano strategico quinquennale, "Arval Beyond"³⁵, un'occasione per accrescere il business, sfruttare al massimo le potenzialità, raggiungere nuovi clienti e accogliere un mondo in continua evoluzione. Arval vuole pertanto propor-

35 www.arval.it/about-arval/news/arval-beyond-il-nuovo-piano-strategico-2020-2025

si e posizionarsi sul mercato in una nuova modalità, più evoluta, completa e moderna. Non si pone più come semplice player del mercato del Noleggio a Lungo Termine, bensì come nuovo attore di riferimento nel mercato della mobilità sostenibile e integrata. Arval Beyond definisce una *roadmap* per sviluppare il potenziale, raggiungere nuovi clienti e anticipare le esigenze del mercato del futuro. Ciascun collaboratore di Arval ha un ruolo chiave da svolgere in questo progetto che significa andare "oltre": oltre il tradizionale *core business*, oltre le competenze ormai consolidate, oltre le aspettative dei suoi clienti.

Arval, in un mondo in continua evoluzione e cambiamento, non rimane ferma ma si pone come obiettivo quello di migliorare la vita delle persone attraverso viaggi personalizzati e sostenibili³⁶. La *vision* di Arval è infatti: "la vita è un viaggio fatto di viaggi"³⁷.

2.2 IL RUOLO CHIAVE DEL SALES CONSULTANT: GUIDARE IL CLIENTE VERSO UNA MOBILITÀ SU MISURA

A fianco della direzione Sales Corporate si trova la BU Retail & Partnership all'interno della quale vengono gestiti i clienti facenti parte delle *small e medium enterprises* (piccole imprese, professionisti con P.iva e privati).

La figura commerciale di riferimento è il Sales Consultant ossia colui che gestisce la negoziazione con i potenziali clienti, predisporre le offerte economiche di noleggio a lungo termine e guida i clienti nel processo decisionale grazie a un approccio consulenziale.

³⁶ *Improving people's lives through personalised and sustainable journeys.*

³⁷ *Life is a journey made of journeys.*

Nello specifico la *customer journey*, ossia il viaggio del cliente, inizia con la pubblicizzazione delle iniziative e delle offerte in corso su tutti i principali canali web di Arval e delle società del Gruppo. I potenziali clienti, definiti anche *prospect*, che manifestano interesse per un servizio vengono contattati da Arval per un'analisi puntuale dei loro bisogni che passa attraverso una consulenza di alto livello da parte del Sales Consultant. A valle del contatto viene formulata una quotazione che viene inviata tramite mail al *prospect* per l'accettazione e la finalizzazione della trattativa. A tutti i *prospect* viene inviata successivamente una *survey* di gradimento che misura la qualità del servizio ricevuto e, dagli ultimi risultati, più del 50% dei potenziali clienti si ritiene soddisfatto.

Dopo aver ricevuto la proposta firmata dal cliente la pratica passa al reparto *delivery* che segue la fase di immatricolazione del mezzo e garantisce la consegna al cliente finale.

Vista l'importanza e la peculiarità del ruolo del Sales Consultant all'interno del contesto di business di Arval, per questo profilo sono richieste capacità specifiche che tengano in considerazione il fatto che il contatto con il cliente avviene per lo più telefonicamente.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL MONDO DEL NOLEGGIO AUTO A LUNGO TERMINE

Matteo Maderna, Direct Sales Team Leader – VI edizione

Dal luglio 2020 ricopro il ruolo di Retail Sales Consultant in Arval BNP PARIBAS GROUP.

Il mio percorso di studio è stato abbastanza inusuale, in quanto sono diplomato in chimica dei materiali

ma ben presto, rendendomi conto che il ruolo di perito chimico non rispecchiava le mie aspettative per il futuro, ho conseguito la qualifica di Agente e Rappresentante di commercio, iniziando a lavorare come venditore. Mi sono innamorato della professione collaborando con l'azienda di un mio familiare.

L'anno successivo, per specializzarmi e per ampliare le mie conoscenze in materia, ho deciso di iscrivermi al Corso di Comunicazione Innovazione e Multimedialità all'Università di Pavia.

Per concludere il mio percorso formativo ed esaudire la mia ambizione di ricoprire un ruolo commerciale, ho scelto poi di iscrivermi al Master in Account e Sales Management presso l'Università Cattolica di Milano. In questo modo ho potuto integrare alle scienze della comunicazione tutte le *hard e soft skill* necessarie per svolgere questo ruolo.

Durante il Master, grazie alla presenza e alla guida di docenti e professionisti del settore, abbiamo avuto modo di svolgere attività e *project-work* di gruppo, giochi di ruolo e laboratori di negoziazione. Tutto ciò ha rappresentato per me una bellissima opportunità di crescita e un trampolino di lancio nel mondo del lavoro, iniziando, grazie al master, uno stage curricolare in Arval.

Grazie alle conoscenze apprese, ai corsi di *sales management* e all'allenamento nei *project-work* di gruppo, sono entrato in Arval con un ricco bagaglio di conoscenze, pronto a metterle in pratica. Questa nuova realtà mi ha permesso di raggiungere obiettivi individuali e aziendali, soddisfacendo le mie aspettative.

In seguito ai 6 mesi di stage mi è stato proposto dall'azienda un contratto a tempo determinato che si è trasformato dopo 9 mesi in contratto a tempo indeterminato.

Oggi, dopo quasi tre anni in azienda, ricopro il ruolo di Sales Consultant, gestisco un mio portafoglio clienti e allo stesso tempo ricopro il ruolo di *Buddy*. Infatti, oltre a essere un collega per le nuove risorse all'interno della mia divisione, rappresento per loro la figura preposta alla loro formazione tecnica e valoriale tramite l'affiancamento continuo e il supporto quotidiano. Per Arval il *Buddy* è una persona verso cui l'azienda nutre fiducia e che reputa capace di trasmettere i valori e la cultura organizzativa.

2.3 LE COMPETENZE CHIAVE PER UNA VENDITA DI SUCCESSO: NUOVI TREND ALL'INTERNO DI UN SISTEMA DI PERFORMANCE APPRAISAL

Il Sales Consultant, come anticipato, è un ruolo di fondamentale importanza in Arval poiché va a gestire il business all'interno di una vastissima fetta di mercato italiano relativa al mondo delle piccole medie imprese, liberi professionisti e privati.

Per poter ricoprire questo ruolo nel modo più efficace possibile sono richieste non solo delle capacità tecniche, ma anche una naturale attitudine verso un ruolo commerciale.

Il fondamento da cui partire è quello di garantire il rispetto e la corretta attuazione del processo di vendita.

Nello specifico, il Sales Consultant deve essere consapevole della qualità e orientato alla risoluzione dei problemi nonché al raggiungimento dei *target*, proattivo verso i cambiamenti, visti come nuove opportunità, e focalizzato all'innovazione. Fondamentale è inoltre una eccellente capacità di ascolto e una forte propensione al dialogo.

Per quanto riguarda la figura del Team Leader commerciale, oltre a possedere una forte predisposizione al dialogo e all'ascolto verso il cliente, deve saper fornire le linee guida commerciali e coordinare le attività per il raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi prefissati.

Deve quindi saper gestire e verificare le attività assegnate collaborando con il team in modo empatico e sinergico. Ha capacità di *team building*, *problem solving* e negoziazione che lo rendono un punto di riferimento per l'intero gruppo di lavoro.

Tramite il sistema di *performance appraisal* (ossia momenti di *feedback* continuo tra responsabile e collaboratore) deve saper raccogliere, analizzare e gestire i fabbisogni del team tramite un affiancamento continuo *on the job*.

Infine, ma non meno importante, un buon Team Leader deve essere appassionato e motivato verso il settore di riferimento così da essere costantemente aggiornato sulle evoluzioni e sui cambiamenti del mercato.

3 CONTINENTAL

3.1 CONTINENTAL: TECNOLOGIE E VALORI PER UNA MOBILITÀ INTERCONNESSA

Fondata a Hannover, in Germania, nel 1871, Continental sviluppa tecnologie e servizi all'avanguardia per la mobilità sostenibile e connessa delle persone e dei loro beni. Facciamo della qualità il nostro principale obiettivo per far muovere le persone garantendo la massima sicurezza. "Il futuro della mobilità è caratterizzato da un elevato grado di connettività e sicurezza, oltre che dalla comodità. Con le nostre tecnologie orientate al futuro e il nostro team globale orientato al successo, saremo tra i vincitori della trasformazione del settore della mobilità" (Nikolai Setzer, CEO Continental).

Continental attualmente impiega circa 200.000 persone in 57 Paesi e mercati.

Il Gruppo è strutturato in 3 principali settori:

1. *automotive* sviluppando tecnologie per la sicurezza passiva, impianti frenanti, telai e sistemi di controllo del movimento;
2. *tires* sviluppando soluzioni innovative nella tecnologia degli pneumatici al fine di contribuire a una mobilità sicura, efficiente e rispettosa dell'ambiente;
3. *conti tech* sviluppando e producendo prodotti e sistemi trasversali, ecologici e intelligenti per l'industria automobilistica, l'ingegneria ferroviaria, l'estrazione mineraria, l'agricoltura e altri settori chiave.

Continental Italia è una branch commerciale del settore Tires presente sul mercato italiano dal 1967. In Continental Italia promuoviamo con successo le più innovative ed efficienti soluzioni di mobilità grazie al portafoglio prodotti diversificato e al personale contribuito di ogni dipendente. La nostra proposta sul mercato vede le migliori soluzioni degli pneumatici per una varietà di veicoli, auto, camion, autobus, movimento terra, veicoli portuali e industriali, trattori, biciclette e motocicli. Creiamo valore per un futuro migliore e *ci impegniamo ogni giorno a costruire una organizzazione di cui tutti vogliono essere clienti, collaboratori, fornitori e azionisti*. Riconosciamo l'unicità di ogni persona e l'inclusione come fonte di crescita, innovazione e benessere. Nella diversità siamo uniti dai nostri valori:

- *trust*: diamo e guadagniamo fiducia reciprocamente, cercando di costruire un clima di lavoro caratterizzato da rispetto reciproco;
- *passion to win*: siamo orgogliosi di quello che facciamo e siamo contenti di farlo al meglio. Quando otteniamo una vittoria ci piace celebrare i nostri successi;
- *freedom to act*: incoraggiamo tutti i dipendenti e crediamo nell'importanza dello sviluppo della responsabilità personale;
- *for one another*: ogni contributo individuale conta, ma crediamo che la condivisione e il lavoro di squadra aiutino a ottenere risultati migliori.

Siamo convinti che solo in un ambiente plasmato da questi valori possono essere creati servizi, soluzioni e input innovativi e pionieristici.

3.2 SALES EXPERT: I "BIG SIX" PER UNA GESTIONE COMMERCIALE DI SUCCESSO

In Continental Italia il Sales Expert è responsabile della gestione della relazione commerciale con i clienti (rivenditori, car dealer e flotte), del raggiungimento dei target di vendita e dello sviluppo della base clienti secondo la strategia aziendale della divisione di cui fa parte.

Per raggiungere gli obiettivi di business, i requisiti del sales expert di Continental si declinano nelle *Big Six*: visione, imprenditorialità, esecuzione, motivazione, apprendimento e interazione.

1. Visione: contribuire proattivamente alla generazione di idee innovative e di miglioramento continuo sfidando i paradigmi.

2. Imprenditorialità: lavorare con orientamento al cliente/ stakeholder al fine di mantenere relazioni sostenibili nel tempo puntando alla qualità e alla creazione di fiducia.
3. Esecuzione: possedere *skill* di pianificazione, organizzazione e problem solving.
4. Motivazione: avere una spiccata passione per il proprio lavoro dimostrando impegno e spirito di iniziativa.
5. Apprendimento: essere aperto a nuovi insegnamenti avendo elevate capacità di autocritica ed essendo motivato alla crescita e allo sviluppo.
6. Interazione: utilizzare una comunicazione efficace, incoraggiare il teamwork, dimostrare una sensibilità interculturale e costruire collaborazione.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL SETTORE DELLA VENDITA B2B DEGLI PNEUMATICI

Fabio Terzi, Trade Marketing Franchising Manager – I edizione

Dopo aver conseguito la laurea in giurisprudenza ho scelto di partecipare alla prima edizione del Master in Account e Sales Management, con l'obiettivo di acquisire maggiore know how in ambito marketing e commerciale. Un anno intenso che ricordo con grande piacere. Un percorso di costante confronto con docenti e colleghi che mi ha permesso di apprendere le tecniche di negoziazione e di vendita applicate attraverso continui project work. Teoria certo, ma anche tanta pratica!

L'importanza non solo delle *hard skill* ma soprattutto un lavoro sulle *soft skill* sempre più fondamentali nel

mondo del lavoro e che oggi rappresentano il vero valore aggiunto per chi si confronta quotidianamente con distributori, fornitori e clienti.

Nel 2015 al termine del master ho iniziato uno stage con Continental, azienda partner del master. Dopo pochi mesi, sono stato assunto con il ruolo di consulente commerciale per il nord Italia per la rete di rivenditori affiliati al franchising BestDrive. L'obiettivo era quello di tradurre quanto appreso in contenuti che potessero supportare i punti vendita nel generare maggiore traffico e ad aumentare il loro fatturato. Impegno, passione ed ascolto attivo mi hanno consentito di imparare tanto da colleghi e clienti, portandomi a immedesimarmi sempre di più nelle esigenze dei vari interlocutori.

Oggi ricopro un ruolo manageriale all'interno del gruppo Continental, occupandomi delle strategie commerciali, di marketing e di comunicazione delle varie reti di franchising del gruppo Continental.

Manuel Meucci, Supply & Inventory Expert – VII edizione

La mia esperienza in Continental è iniziata ad agosto 2021 attraverso uno stage organizzato dal Master in Account e Sales Management dell'Università Cattolica di Milano. Durante questo primo periodo ho ricoperto il ruolo di Sales Administration trainee nel quale l'attività principale riguardava il supporto alla forza di vendite nella gestione delle anagrafiche dei clienti e nella gestione amministrativa. In questa fase ho avuto la

possibilità di comprendere cosa volesse dire lavorare per una grande realtà come Continental e di integrarmi al meglio con i colleghi non solo di sede ma anche con i sales sul territorio.

Terminato lo stage ho avuto l'opportunità di essere assunto con il ruolo di Customer Care Specialist. In questa posizione ho avuto un contatto diretto con i clienti e ne ho capito le necessità e le richieste. Questo periodo mi ha anche permesso di conoscere molte aree aziendali differenti e di comprendere al meglio i processi riguardanti la supply chain.

Grazie a un *job posting* interno da gennaio lavoro nel team di Supply & Inventory Management. In questo ruolo mi occupo della gestione dell'anagrafica articoli per i brand di mia responsabilità, della gestione della disponibilità della merce e del forecast. Quest'ultima è un'analisi che mira a garantire la disponibilità della merce nel nostro mercato per soddisfare la domanda di prodotto. In tutte queste esperienze, caratterizzate da un contatto diretto con la forza vendita e in alcuni casi direttamente con i clienti, sono state molto utili le conoscenze non solo analitiche insegnate al master ma soprattutto la parte di *soft skill* riguardanti la gestione delle relazioni con gli stakeholders esterni e interni all'azienda.

Ludovica Frixione, Trade Marketing Specialist – VIII edizione

Dopo un percorso di studi in relazioni internazionali e alcune esperienze professionali nel mondo della vendita al dettaglio, ho deciso di intraprendere un per-

corso formativo che mi permettesse di migliorare le mie competenze in ambito commerciale attraverso non solo lezioni e corsi teorici, ma anche e soprattutto tramite attività pratiche e simulazioni di situazioni reali.

Alla fine del mio percorso sono entrata in Continental, azienda partner del master, ricoprendo la posizione di Sales Administration Trainee. Questo è un ruolo di supporto alla forza di vendita per tematiche inerenti alle condizioni contrattuali e commerciali. Inoltre, parte dell'attività è incentrata sulla preparazione di reportistiche periodiche e sul controllo del corretto andamento dei processi.

Continental crede molto nella crescita dei propri dipendenti ed è per questo che in seguito all'apertura di un *job posting* interno all'azienda e alla fine di un processo di selezione, ho avuto la possibilità di essere assunta con il ruolo Trade Marketing Expert.

Come nel precedente ruolo, anche in questa nuova posizione saranno sicuramente preziosi gli insegnamenti del Master. Questo percorso mi ha, infatti, permesso di approfondire le strategie e i principi di Business Marketing, fornendomi gli strumenti utili a una comunicazione efficace nei mercati B2B. Inoltre, grazie ai diversi project work, ho imparato a lavorare in team, migliorando le mie capacità comunicative e relazionali. In conclusione, il Master è stato un percorso ricco di sfide che mi ha permesso di essere pronta a cogliere nuove opportunità professionali.

3.3 UN APPROCCIO COMMERCIALE DIFFERENZIATO PER IL MERCATO DEGLI PNEUMATICI: COME MUOVERSI IN UNO SCENARIO MUTEVOLE

Continental Italia offre al mercato diversi prodotti e servizi distribuiti attraverso diversi canali per differenti destinazioni d'uso e differenti utilizzatori finali. Per questa ragione il nostro approccio commerciale è differenziato, con un'organizzazione dedicata sulla base dei diversi prodotti, servizi e canali di vendita, tenendo sempre in considerazione un mercato in continua evoluzione.

Il team commerciale di Continental Italia è pertanto strutturato a matrice per prodotto e canali di vendita.

Il ruolo dei nostri commerciali è in continua trasformazione e negli anni si è evoluto da venditori di prodotti a veri e propri consulenti e specialisti del settore degli pneumatici.

Le linee di prodotti di Continental sono:

- *pneumatici per vetture e trasporto leggero*: l'approccio commerciale per questa linea di prodotti è quello di essere presente nel modo più capillare possibile e, per raggiungere questo obiettivo, la forza vendita Continental è organizzata per coprire i diversi canali:
 1. retail (gommisti e concessionari auto): con l'obiettivo di continuare ad accrescere la propria base clienti con un particolare focus sulla propria rete di Franchising BestDrive;
 2. distribuzione: canale presidiato dai Key Account Manager che si occupano trasversalmente delle diverse linee prodotto. Il presidio di questo canale garantisce la copertura di una parte di mercato difficilmente copribile da una multinazionale;

3. flotte di vetture e mezzi di trasporto leggero: un team di vendita dedicato a un canale in forte crescita. In particolare, se si considera la continua evoluzione delle vendite on-line si può anche facilmente valutare la crescita dei trasporti dell'ultimo miglio e di prossimità;
- *pneumatici per autocarro e trasporto persone*: per questa tipologia di prodotti l'obiettivo è quello di essere leader nell'offerta di prodotti, servizi e strumenti digitali a supporto delle flotte di trasportatori. Anche in questo caso è bene effettuare una suddivisione per canali di vendita:
 1. flotte di trasporto merci, persone: questo canale è presidiato da un team di vendita dedicato che si pone come obiettivo quello di garantire ai propri clienti "i più bassi costi di guida" con soluzioni fatte da pneumatici, servizi, strumenti digitali e consulenza;
 2. retail: il focus in questo caso è quello di costruire la migliore rete di servizio alle flotte di trasportatori. Per questo, anche in questo caso, l'obiettivo è quello di sviluppare le nostre reti BestDrive per offrire servizi di alta qualità ai nostri clienti trasportatori;
 - *pneumatici moto e scooter*: per questa linea di prodotti si adotta un approccio commerciale molto simile a quello utilizzato per gli pneumatici vettura, infatti la divisione moto si appoggia alla struttura commerciale dedicata al mondo della vettura;
 - *commercial specialty tyres*: si tratta della divisione che al suo interno ha forse la maggiore diversità e specificità di prodotti. All'interno di quest'area si trovano diverse tipologie di pneumatici per diversi utilizzi che vanno dalla movimentazione delle merci, ai mezzi portuali, ai mezzi per le miniere fino ai mezzi dedicati all'agricoltura.

Questa divisione viene seguita da un team commerciale dedicato, composto da delle figure di sales con dei centri di competenza per le diverse aree. Ognuno dei settori ha chiaramente un approccio commerciale diverso e molto verticale viste le fortissime specificità.

In conclusione, il nostro obiettivo è quello di avere un team commerciale estremamente flessibile e in grado di saper interpretare i cambiamenti di mercato e le esigenze emergenti mettendo sempre il cliente al centro.

4 FASTWEB

146

4.1 FASTWEB E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE: UN FUTURO INTERCONNESSO E SOSTENIBILE

Con 3,1 milioni di clienti su rete fissa e 3 milioni su rete mobile Fastweb è uno dei principali operatori di telecomunicazioni in Italia. La società promuove la trasformazione digitale della società per costruire un futuro sempre più connesso, inclusivo e ecosostenibile. Dalla sua creazione nel 1999, l'azienda ha puntato sull'innovazione e sulle infrastrutture di rete per garantire la massima qualità nella fornitura di servizi a banda ultralarga e favorire la digitalizzazione dei cittadini e del Paese. Per aiutare tutti a costruire il proprio futuro con fiducia, l'azienda investe continuamente in reti performanti a velocità Gigabit e in servizi innovativi, incoraggia la più ampia diffusione tra la popolazione delle competenze digitali, promuove una cultura inclusiva, coltivando la crescita dei talenti, e sostiene la lotta ai cambiamenti climatici. Dal 2015 la società acquista il 100% dell'energia da fonti rinnovabili e nel 2020 ha fissato ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni approvati da Science Based Target initiative. Già Carbon Neutral per le emissioni dirette e per quelle derivanti dall'erogazio-

ne del servizio ai propri clienti, Fastweb ha definito l'ambizioso obiettivo di diventare completamente Carbon Neutral entro il 2025. Premiata con il secondo posto della classifica Europe's Climate Leaders 2021 del Financial Times, Fastweb ha ricevuto da Standard Ethics il rating di sostenibilità "EE" (Strong). Dal gennaio 2022 Fastweb è società Benefit.

4.2 ACCOUNT MANAGER: LA GESTIONE COMMERCIALE TRA TECNOLOGIA E RELAZIONI DI LUNGO PERIODO

La gestione commerciale dei clienti, soprattutto se grandi aziende, è una delle sfide più affascinanti che un professionista possa affrontare. Pensare a essa come una semplice attività di vendita è assolutamente riduttivo.

Del resto, cosa si intende per vendita? Nel mondo Enterprise, che si tratti di vendita di prodotti o servizi, la conclusione di un contratto è solo una parte, e nemmeno quella finale, della gestione commerciale. Gestire un cliente significa in primis impostare una relazione quotidiana basata principalmente sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla visione di lungo periodo.

L'Account Manager non fa mancare la propria presenza anche durante i processi di delivery e di assurance guidati dalle strutture aziendali preposte. Ciò lega ancora di più Account e cliente, rafforza la fiducia e dà ulteriori spunti per incrementare le vendite, in un meccanismo virtuoso che, se funzionante, si autoalimenta.

Se la gestione commerciale è di natura relazionale e la relazione stessa poggia sugli elementi sopra citati, la vendita è una logica conseguenza e il successo sui clienti può essere davvero duraturo. Il mondo delle Tech Companies non fa eccezione e l'approccio relazionale è la base professionale degli Account e dei Sales Manager. I cambiamenti tecnologici degli ultimi anni, però, impongono anche nuove sfide.

Considerando la crescita sempre più accelerata di servizi ICT, IoT e di Cyber Security, il bagaglio di conoscenze del venditore, oltre alle doti relazionali, necessita altresì di studio continuo e di una preparazione tecnica sempre adeguata che non lascia spazio all'improvvisazione. Creatività e inventiva rappresentano infine elementi di valore che completano la figura professionale del Sales Manager.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL MONDO DELLE TELECOMUNICAZIONI

Elena Garini, Key Account Manager – II edizione

Ho sempre voluto lavorare nel mondo delle vendite. Già a 19 anni, in parallelo allo studio, ho iniziato a lavorare nel commerciale prima in ambito B2C, poi B2B; ho successivamente intrapreso un percorso di formazione iniziato con la laurea triennale e culminato con il Master

in Account e Sales Management. Dopo un'esperienza nelle vendite anche internazionale sono approdata nel mondo Telco come Account Manager nel Finance Enterprise. La relazione è il perno di questo lavoro. La capacità di entrare in empatia e comprendere le esigenze del cliente sono la chiave per instaurare partnership di lungo termine. Il valore aggiunto di un Sales nasce dalla capacità di costruire una buona strategia di vendita possibile grazie a un'analisi accurata del cliente e dei suoi bisogni, per poi quindi declinare i servizi correttamente e rispondere adeguatamente alle sue necessità, costruendo così rapporti commerciali basati sulla fiducia.

Serena Fagnani, Key Account Manager Finance – IV edizione

Dopo una laurea in Lingue e Letterature Straniere, il Master in Account e Sales Management ha determinato il mio ingresso nel mondo del lavoro, trasformando un primo stage in un contratto. A oggi, lavoro come Key Account Manager in Fastweb e mi occupo di sviluppare nuove opportunità commerciali e relazioni strategiche per uno dei nostri principali clienti del settore bancario. Punti di forza del Master? Sicuramente l'integrazione di teoria e pratica che mi ha dato modo di crescere sia dal punto di vista professionale che personale. Inoltre, lavorare su case histories reali ha permesso di avere ottimi strumenti e competenze per affrontare il ruolo che ricopro ora in azienda. Decidere di frequentare questo Master è una scelta che, se potessi tornare indietro, rifarei assolutamente!

Giuseppe Fina, Key Account Manager – IV edizione

Con il Master in Account e Sales Management mi è stato possibile sviluppare competenze utili per affrontare le sfide del ruolo. L'Account Manager in Fastweb è fondamentale nella gestione delle relazioni con i clienti. In particolare, è responsabile della gestione e della crescita del portafoglio clienti, cercando di soddisfare le loro esigenze e di fidelizzarli nel tempo. Per fare ciò, l'Account Manager si occupa di identificare le esigenze dei clienti e di proporre loro soluzioni personalizzate, soprattutto nel mercato Finance dove spesso si lavora a progetti custom. Si occupa inoltre di monitorare l'andamento dei clienti e di intervenire tempestivamente in caso di eventuali problemi o insoddisfazioni. Tra le principali attività dell'Account Manager rientrano quindi la pianificazione e l'implementazione di strategie di vendita, la gestione dei contratti e delle offerte commerciali, la gestione dei fornitori oltre alla cura della relazione a 360 gradi.

Veronica Dall'Era, Key Account Manager – IV edizione

Mi sono iscritta al Master in Account e Sales Management con l'obiettivo di lavorare come commerciale nell'ambito della vendita di prodotti. Non sapevo praticamente nulla del mestiere e non avevo la minima idea di quali fossero tutte le sfaccettature di questo articolato mondo. Lo scopo però era ben chiaro: avere a che fare con tante persone e avere sempre stimoli diversi.

Oggi, a distanza di qualche anno, lavoro come Key Account Manager in Fastweb, seguo il mondo del credito cooperativo dell'area Nord Est e vendo servizi innovativi e ad alto tasso tecnologico. La vendita, a prescindere dal settore, richiede soprattutto la capacità di mantenere la relazione, l'educazione, la celerità nei riscontri e una buona dose di pazienza.

Mi ritengo pienamente soddisfatta dei risultati e del percorso intrapreso: la strada è ancora lunga ma la costanza e l'impegno porteranno i loro frutti.

Gianluca Nitti, Key Account Manager Public Local Government – V edizione

Come Account Manager nel mercato pubblica amministrazione, mi trovo quotidianamente a mettere in pratica skill e insegnamenti appresi durante la mia partecipazione al Master in Account e Sales Management. Penso in particolare ai concetti di "network" e di "leadership gentile", che ritengo fondamentali nella mia vita da professionista e non solo. Il network è un qualcosa che ognuno di noi costruisce in autonomia, tramite i social network, in un convegno o anche solo alla macchinetta del caffè.

Lo scopo del mio fare network è quello di presentarmi come una persona affidabile e disponibile: è questo il miglior biglietto da visita in un ambiente professionale, quali che siano gli interlocutori. Quanto alla leadership, è per me "gentile" poiché basata sull'ascolto dei collaboratori e sul dibattito: tramite essi è possibile dare un

contributo continuo, il quale permette, unito a quello degli altri, di puntare a ottenere l'obiettivo più grande.

Alice Rossi, Key Account Manager Industrial Sector & Services Sales – VI edizione

Le aziende contemporanee stanno sviluppando esigenze e bisogni che si muovono sempre più nella direzione dei servizi a valore aggiunto come per esempio servizi legati alle tematiche di cyber security, cloud, ICT, AI. Come Key Account Manager il nostro ruolo si sta lentamente trasformando da commerciale a consulente. Attraverso le competenze acquisite durante il Master e l'esperienza professionale sento di aver arricchito il bagaglio di skill utili al raggiungimento del mio obiettivo: essere il più preparata e competente possibile sulle tematiche attuali e sui servizi a valore aggiunto che Fastweb propone ai propri Clienti, in modo da poter diventare una figura di riferimento per i miei Clienti non per la connettività (diventata ormai una commodity), ma anche su temi nuovi e stimolanti di innovazione tecnologica e digitalizzazione.

L'Account è una figura maggiormente orientata alla vendita realizzata in forma diretta mediante il contatto con il cliente finale. Come risorsa interna all'azienda, conosce inoltre le dinamiche aziendali e sa come curare la relazione con il cliente. Il Sales Manager ha il compito di sviluppare strategie di vendita utili a individuare con largo anticipo le esigenze del cliente, mettendo a fattor comune tutte le necessità provenienti dalle realtà presenti nel proprio portafoglio a un livello più alto e strategico. Il Sales Manager, oltre al ruolo di vendita attivo, ha inoltre l'importante responsabilità della crescita e dello sviluppo professionale dei suoi collaboratori.

4.3 SALES VS. ACCOUNT MANAGER: DIFFERENZE E AFFINITÀ NELL'APPROCCIO COMMERCIALE

Seppure condividano l'approccio relazionale alla gestione commerciale, i ruoli di Sales e Account Manager si differenziano per alcuni tratti fondamentali. Non è (solo) la gerarchia che distingue le due figure.

5 GLOBAL PLANNING ARCHITECTURE

150

5.1 GLOBAL PLANNING ARCHITECTURE: NUOVE FRONTIERE PER SOLUZIONI UNICHE NELL'ARCHITETTURA E NEL DESIGN

Global Planning Architecture è uno studio di architettura e asset design management, consulenziale, indipendente e multidisciplinare, che opera su territorio italiano, mantenendo tutto il valore di una visione globale.

Un'attitude che dal 1996 permette di superare i confini del passato, con progetti che esplorano anche la sfera del design, testando sempre nuove opportunità sul mercato italiano. È così che, da oltre 26 anni, vengono sviluppati nuovi concept e identità uniche nel campo dell'architettura, attraverso l'unione più armonica di complessità ricercata e di accessibile chiarezza, per raggiungere l'equilibrio perfetto tra pragmatismo, estetica e fruizione. I progetti firmati dallo studio sono concepiti secondo le formule interdisciplinari dell'asset design e dell'architectural coaching e spaziano dall'architettura d'interni, al city building, dall'architettura urbana fino all'architettura del verde e degli spazi aperti. L'obiettivo? Quello di costruire rispettando il concetto di "restituire", tanto a livello sociale, quanto economico e territoriale.

Un principio che, insieme a precise strategie, guida le idee, precedute da analisi socioeconomiche e spaziali, che si trasformano in un edificio pronto per risolvere problematiche e bisogni specifici di ogni cliente. Un progetto diventa così una risposta a una domanda e in quanto tale costituisce una soluzione unica, certamente dalla forte impronta artistica, ma soprattutto dalla natura pratica.

5.2 ESSERE UN SALES MANAGER NEL MONDO DEL DESIGN

Il mondo dell'architettura è da sempre un territorio di ampio respiro creativo, spesso inteso come un mondo simile a una tela bianca, pronta per essere dipinta da menti brillanti alla ricerca di una traccia, costituita da una rappresentazione virtuosa e, allo stesso tempo, tecnica. L'architettura risulta essere, tuttavia, anche una scelta che racchiude sfumature politiche e culturali, azione sociali ed economiche, raccolte in costruzioni capaci di comunicare messaggi ben definiti, per restituire valori sempre diversi. Essa gioca quindi un ruolo chiave nella mediazione tra territorio e impresa, tra obietti-

vi di mercato e necessità del cliente finale individuando non solo nuovi spazi, non solo nuovi landmarks, ma anche significati e ruoli o scopi concreti. Ecco che la figura del sales manager, esperto in vendita business-to-business arricchito da valide competenze comunicative e di marketing, rappresenta l'anello di congiunzione tra la creatività dell'architettura e la sua rappresentazione più pratica. L'architettura ha un ruolo primario nello sviluppo delle città, delle società e dei rapporti con lo spazio, per questo motivo è strettamente collegata alla figura del sales manager, che può avere un ruolo cruciale nello sviluppo di un business vincente nel mondo dell'architettura e del design.

La motivazione è semplice: ci sono così tante parti in movimento e step relazionali all'interno di un processo di realizzazione di un'opera architettonica che l'intero iter non ha solamente bisogno di un percorso di gestione delle vendite standard, ma, soprattutto, di un team di sales manager consapevoli, turning point imprescindibili per la massimizzazione dei profitti e della soddisfazione del cliente.

5.3 MONITORARE I NUOVI TREND, UNENDO DATI ED EMPATIA PER OTTENERE UNA VENDITA EFFICACE

Per intraprendere con successo questo percorso, il sales manager moderno deve sempre rimanere aggiornato sui talent, sulle personalità di spicco e sulle pubblicazioni del mercato di riferimento, cogliendone in tempo sviluppi di settore, ma anche nuovi trend e report. L'architettura si lega in questo modo anche ai dati e al loro utilizzo. Un aspetto importante per chi si occupa delle vendite, da monitorare

attraverso strumenti di analisi digitale, statistici e di visualizzazione del dato. Saper utilizzare tools di analisi numerica e delle performance come Google Analytics, Google Trends o Tableau significa infatti comprendere i bisogni e i cambiamenti di mercato un passo prima della concorrenza. Da non sottovalutare, inoltre, sono gli aspetti più human di questa professione, propri di un sales manager ricettivo e professionalmente completo: la capacità di ascolto del cliente è alla base della professione e del suo successo nella declinazione nel mondo delle costruzioni, così come la curiosità e la capacità di osservazione.

6 GOOD MOVE

152

6.1 GOOD MOVE: L'EVOLUZIONE DELL'ADVERTISING DIGITALE E DELLO STREAMING TV

Good Move è nata nel 2014 partendo con la *mission* di perseguire le opportunità commerciali del mondo digitale per sviluppare sempre nuove modalità di user experience della pubblicità, del media digitale e televisivo attraverso l'innovazione dell'offerta attenta alle nuove modalità di fruizione dei mezzi. Good Move ha evoluto la sua attività negli anni passando dalla vendita di formati pubblicitari, anche tramite piattaforme programmatiche, attraverso l'aggregazione di editori digitali, allo sviluppo di formati innovativi, come il *native advertising*, attraverso partnership esclusive con operatori internazionali, e infine allo sviluppo nel 2017 del formato *video advertising*, per supportare la forte domanda emergente nel mercato pubblicitario. Il trend in continua crescita ed evoluzione del video adv ha portato a fine 2019 alla nascita di *iXMedia*, società dedicata allo sviluppo di *Serially*, piattaforma di streaming di Serie TV, che ha arricchito l'offerta di GoodMove e l'ha spinta a riorganizzare il proprio focus commerciale sugli asset incentrati sul mondo dello streaming:

- l'offerta di digital advertising su TVSerial.it, Badtaste.it e Gingergeneration.it: testate editoriali digitali specializzate sui contenuti entertainment (Film e serie TV) con un focus sui fruitori di contenuti in streaming;
- l'offerta di advertising su streaming TV con Serially: la prima piattaforma italiana di streaming avod dedicata alle serie TV.

Con l'integrazione di Serially nella propria offerta, GoodMove entra nel comparto della vendita di ADV delle piattaforme di streaming e delle Connected TV Free sviluppando un'offerta che risponda alla domanda crescente legata al nuovo scenario che vede lo streaming e le connected TV come la nuova frontiera della TV del futuro.

6.2 IL CAMBIAMENTO DEL SALES MANAGEMENT NEL SETTORE DELLO STREAMING E DELLE PIATTAFORME VOD

Il massiccio incremento della visione di contenuti tramite piattaforme VOD e di streaming TV a discapito della TV li-

neare sta segnando a una svolta storica nel mondo dell'advertising, con un impatto che accelera la necessità di adeguamento dell'offerta pubblicitaria televisiva allineandola a quella digitale. L'evoluzione del mezzo TV sta imponendo, quindi, anche la necessità di un cambio di approccio al sales management: oltre alle attività storiche di gestione e analisi delle vendite, di relazione e servizio al cliente, di approccio consulenziale, avviato con l'impatto del digitale e con l'aumento della richiesta di know how tecnologico integrato alla gestione delle vendite, in Good Move si è innestata naturalmente anche l'analisi costante del cambiamento di scenario dei mezzi e del correlato mercato pubblicitario per poter adeguare in contemporanea l'attività di vendita e così mantenerne l'efficacia. Conoscere le principali piattaforme VOD e di streaming, nazionali e internazionali, la loro offerta e i loro key point commerciali, monitorandone i continui e velocissimi cambiamenti, è diventato fondamentale per sostenere uno storytelling di vendita aggiornato e una proposizione commerciale competitiva rispetto alla domanda, che si sta necessariamente adeguando al nuovo scenario. Un ulteriore elemento innovativo nell'attività dei sales management – fino a ora detenuto principalmente dal marketing management – è lo scambio continuativo con operatori terzi che stanno sviluppando nuovi strumenti per monitorare e misurare la nuova offerta di pubblicità su piattaforme di streaming e su CTV: trovare una currency comune al mercato, che permetta ai clienti di valutare il ritorno dell'investimento pubblicitario sui nuovi mezzi, è un'attività fondamentale da cui il sales management nel nostro settore non può prescindere.

6.3 LE CARATTERISTICHE DEL SALES MANAGER CONTEMPORANEO: GOVERNARE IL SETTORE TRA ANALISI DEI DATI E ATTIVITÀ DI NETWORKING

Con l'accelerazione del cambiamento nel mercato dell'offerta pubblicitaria dei mezzi e della domanda dei clienti, che subiscono la forte pressione della rivoluzione digitale in corso, il ruolo del sales manager oggi deve necessariamente aggiungere alla capacità di organizzazione e formazione del sales team, alla pianificazione degli obiettivi e delle strategie commerciali dell'azienda (in termini di offerta e di target clienti), all'analisi delle vendite, a spiccate capacità relazionali, all'affidabilità e competenza nella proposizione del mercato e nella gestione dei clienti in termini di problem solving, nuovi strumenti che lo supportino nel governare il dinamismo attuale del settore e nell'indirizzare con flessibilità le azioni commerciali nella direzione del raggiungimento del risultato. Diventano così sempre più imprescindibili:

- la flessibilità e la capacità di adattarsi velocemente e reagire proattivamente al cambiamento;
- l'ascolto del mercato e l'organizzazione delle informazioni per poter prevedere le nuove evoluzioni del mercato e adeguare le politiche commerciali in tempo reale;
- una costante attività di networking con i player del proprio mercato – o anche di settori collaterali o simili – per aggiornarsi su best practice o innovazioni rilevanti e poter sviluppare nuove soluzioni creative e competitive.

7 GUNA

154

7.1 GUNA: LEADER NEL CAMPO DELLA MEDICINA BIOLOGICA, TRA VALORI ETICI E SOCIALI

Nata nel 1983, Guna si è affermata come la più importante azienda italiana nel settore della produzione e distribuzione di farmaci *low-dose*, oltre a integratori alimentari, Fiori di Bach, medical device, cosmetici e medicinali veterinari. Oggi conta su una straordinaria équipe di 300 dipendenti. Lo stabilimento produttivo, nell'inconfondibile sede di Milano, è il più avanzato al mondo nel settore della medicina biologica di regolazione. L'azienda esporta in 40 paesi e ha una filiale in USA, promuove varie iniziative per diffondere la medicina biologica, destina un cospicuo budget alla ricerca e allo sviluppo e sostiene Associazioni attive nella formazione di medici e farmacisti. Guna è da sempre impegnata contro il monopolio dei beni vitali e necessari, specie nel settore farmaceutico: ha eliminato dalla propria produzione le procedure di protezione brevettuale di prodotti e processi industriali, inoltre le sue pubblicazioni editoriali sono *copyleft*. Guna è ben cosciente che l'obiettivo di un'azienda è fare business, ma è convinta che la ricerca del profitto non possa e non debba essere disgiunta da obiettivi etici e sociali.

Con la pubblicazione della propria DNF, Guna conferma sia il rispetto dei principi di responsabilità sociale d'impresa sia la propria vocazione 2.0: il bilancio in formato "e-Report", pubblicato dal 2011, contiene i "numeri" dell'azienda e i progetti di responsabilità sociale ed esprime l'impegno quotidiano per costruire un nuovo paradigma di salute, anticipando i bilanci di sostenibilità di così diffusa attualità. La famiglia Pizzoccaro, fondatrice e proprietaria, ha marcato significativamente la vita e il DNA dell'azienda, trasferendovi i propri principi etici e morali, e facendone il leader italiano indiscusso della medicina integrata.

7.2 SALES MANAGEMENT: COME DIRIGERE AL MEGLIO "L'ORCHESTRA" DELLE VENDITE

"È come dirigere un'orchestra. Devi coordinare i vari strumenti e farli suonare insieme per produrre una bella melodia". Quale modo migliore per disegnare il ruolo del Sales Management nella gestione delle attività di vendita di un'azienda. Abbiamo preso in prestito questa metafora di Joseph Sugarman per raccontare quali sono le nuove frontiere del Sales Management e come cambieranno il nostro futuro.

Il nostro settore è in continua evoluzione. Sono sempre più importanti l'analisi dei dati, la loro interpretazione automatizzata e il loro impiego per prendere decisioni. Ad esempio, sarà possibile – grazie all'Intelligenza Artificiale – sapere qual è il giorno migliore per effettuare una visita in farmacia e quali sono i prodotti più “nelle corde” dell'interlocutore, conoscere le aree di interesse di un medico.

In Guna siamo costantemente al lavoro per ottimizzare i nostri processi di vendita grazie alle innovazioni tecnologiche. Crediamo però che il futuro della vendita non possa prescindere dal “fattore umano”: per questo motivo la formazione del medico e del farmacista giocano e giocheranno sempre un ruolo cruciale. La conoscenza del valore aggiunto dei nostri prodotti da parte loro sarà fondamentale per instaurare una “relazione emozionale” e al tempo stesso “di contenuto” con loro. I nostri uomini “sales” sul campo si evolveranno sempre più da esperti del prodotto a esperti (anche) del cliente.

In questo scenario va considerata la multicanalità, forse tra i trend emergenti più interessanti.

Immaginate di dipingere un quadro: ogni pennellata rappresenta un canale di comunicazione che abbiamo a disposizione. Sono tutte importanti singolarmente, ma è nell'insieme che raggiungono il loro massimo potenziale espressivo.

7.3 GESTIRE IL MUTEVOLE CONTESTO DI MERCATO E COSTRUIRE UN LUOGO DI LAVORO POSITIVO E MOTIVANTE: I REQUISITI DEL RESPONSABILE COMMERCIALE

Se il Sales Management è un'orchestra allora il ruolo del Responsabile Commerciale è quello del direttore del teatro

dove l'orchestra si esibisce: una vera e propria “cerniera” organizzativa all'interno dell'azienda, un leader visionario e motivatore, che consideri le persone al centro, sia quelle che tengono in mano gli strumenti e producono la sinfonia, sia quelle che pagano il biglietto per ascoltarla.

Il mondo si muove in fretta, e questo è particolarmente vero nell'industria farmaceutica. La ricerca e lo sviluppo di nuovi farmaci e trattamenti stanno avanzando rapidamente, e dobbiamo essere pronti a reagire a questi cambiamenti. Il ruolo del Responsabile Commerciale deve essere sempre un passo avanti e prevedere le tendenze del mercato, per poter offrire soluzioni uniche e innovative.

Adattare l'organizzazione ai bisogni del mercato crea i presupposti per lo sviluppo del business. Adottare nuovi strumenti è spesso necessario per rimanere al passo con i tempi, anticipandoli; ricordiamoci però che sono loro al nostro servizio e non viceversa. La vera intelligenza è saper calare l'innovazione per gradi, innescando il cambiamento e l'adattamento al contesto, mantenendo ferma la costruzione di relazioni con la persona al centro.

Lo stile di leadership è cambiato nel tempo, da direttivo ad autorevole; il linguaggio è cambiato, da tradizionale formale a “friendly”.

Se all'esterno dobbiamo garantire risposte ai bisogni dei clienti a cui interfacciamo, internamente dobbiamo creare un ambiente di lavoro positivo e motivante, dove i nostri collaboratori possano crescere e realizzarsi all'interno di un “asset” aziendale condiviso e sentito. Tutti i collaboratori contribuiscono a realizzare la mission aziendale e solo così, insieme, si riesce a rispondere prontamente e adeguatamente ai bisogni provenienti dall'esterno.

8 HAYS

156

8.1 HAYS: LEADERSHIP E INNOVAZIONE NELL'AMBITO DEL RECRUITMENT GLOBALE

Hays come azienda leader mondiale nel settore del recruitment, identifica le migliori soluzioni per la gestione del personale, di supportare professionisti e aziende a raggiungere i propri obiettivi di successo. Siamo presenti da oltre 50 anni e siamo passati dall'essere un piccolo ufficio a Londra a diventare un'azienda internazionale leader. La nostra consolidata esperienza nel settore e lo spirito d'innovazione ci forniscono le competenze necessarie a operare nel pieno interesse di coloro che si affidano a noi.

Studiamo con le aziende soluzioni per la gestione del personale che risultino efficaci e durature nel tempo e diamo la possibilità ai professionisti di progredire con successo nei propri percorsi di carriera, aiutandoli a ottenere il lavoro in base alle loro capacità e aspirazioni. Milioni di collaborazioni con aziende in tutto il mondo vengono costruite e mantenute solide nel tempo dai consulenti Hays, che rappresentano il cuore pulsante di tutta la nostra attività. Il nostro know-how nel settore ci consente di trovare soluzioni efficaci per le principali sfide

che organizzazioni e professionisti sono chiamati ad affrontare oggi, aiutandoli a prendere le decisioni migliori per il futuro. Forniamo diverse tipologie di servizi, dalla consulenza customizzata per un progetto specifico alla ricerca e selezione di grandi volumi di professionisti per aziende di grandi dimensioni, ma anche l'identificazione di un singolo talento specializzato. Alcuni dei settori nei quali operiamo nel mercato italiano sono: Accountancy & Finance, Banking, Legal, Marketing & Communication, Sales, Technology ecc. Attraverso la nostra iniziativa "Helping for your tomorrow" ci impegniamo mettere a frutto la nostra esperienza, contribuendo a creare un futuro migliore per tutti.

8.2 UN APPROCCIO TECNICO E SPECIALIZZATO PER UN'OTTIMA STRATEGIA COMMERCIALE NELL'AMBITO DEL RECRUITMENT

Il nostro approccio nel gestire i rapporti commerciali con i nostri clienti è prevalentemente tecnico, i consulenti che operano in Hays hanno ex operatività nella practice in cui operano

e di conseguenza conoscendo i tecnicismi che caratterizzano i diversi settori del mercato, possono supportare al meglio le esigenze dei clienti in termini di ricerca di *skill* tecniche specifiche nei candidati coinvolti in processi di ricerca.

Nel banking, ad esempio, è fondamentale avere una conoscenza minuziosa del mercato e delle specializzazioni che lo caratterizzano, le istituzioni finanziarie hanno necessità di parlare la stessa lingua degli interlocutori con cui interagiscono, in un mercato che viaggia alla velocità della luce, in continua evoluzione e dunque creano un rapporto di fiducia e affidabilità solo nel momento in cui comprendono che dall'altra parte è presente un consulente specializzato e competente nel comprendere i limiti legati ai processi di selezione di determinate figure tecniche. La conoscenza del mercato è fondamentale, i clienti ricercano questo in noi consulenti, e dunque avere una sostanziale consapevolezza delle dinamiche e i meccanismi presenti nel mondo finanziario sono gli elementi chiave per la costruzione di una relazione a lungo termine che a sua volta si trasforma in valore per l'azienda stessa.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL SETTORE DEL RECRUITMENT SPECIALIZZATO

Matteo Quarta, Consultant Banking & Insurance – V edizione

Il Master in Sales and Account Management è stato sicuramente un trampolino di lancio per la mia carriera, che mi ha permesso di conoscere il mondo sales a 360 gradi insieme ai trend che lo caratterizzano.

È stato un percorso stimolante, valorizzato dalla presenza di professionisti che grazie al proprio expertise

contribuiscono a formare studenti universitari e prepararli al mondo del lavoro.

Le tematiche affrontate permettono di avere un'ampia visione del mondo delle vendite, sia attraverso un'ottica tradizionalista legata a un approccio basato su strategie offline, sia attraverso una nuova visione moderna supportata da strategie online.

Ho avuto modo di conoscere da vicino diversi referenti aziendali, i quali hanno esperienze pluriennali nell'ambito sales e che hanno vissuto il processo di trasformazione, il quale ha contribuito alla nascita di nuove logiche e strumenti di vendita al fine di stare al passo coi tempi.

Un'esperienza unica che permette a un ragazzo giovane di evolversi, non solo dal punto di vista professionale ma soprattutto personale.

Nicolò Martignoni, Associate Consultant – VII edizione

Il 16 maggio 2022, è iniziata la mia esperienza in Hays, società leader in ambito recruiting. A partire dal primo giorno di stage, mi sono ritrovato in un contesto giovane, stimolante e sfidante, dove fin da subito sono stato messo alla prova.

Il Master in Sales & Account Management è stato sicuramente utile per avere delle solide basi, sia teoriche, sia pratiche, per poter entrare nel mondo del lavoro con il piede giusto. Hays è una realtà molto dinamica, in cui il rapporto con gli stakeholder rappresenta il fulcro dell'attività.

I corsi frequentati mi hanno aiutato molto, in quanto ho rivissuto situazioni e contesti molto simili a quelli dell'aula, proprio per questo mi sono sentito a mio agio fin dal primo giorno.

Sicuramente i tre che ho trovato più utili in relazione al mio lavoro sono stati: *Psicologia della negoziazione e costruzione della fiducia*, *Sales Management* e *Gestione del canale di vendita*.

Questo lavoro mi permette di interfacciarmi quotidianamente con professionisti del settore e con importanti clienti, ogni mese abbiamo un fatturato da rispettare, per cui l'aspetto commerciale è predominante. Il master mi ha permesso di entrare subito in quest'ottica, di non vedere l'obiettivo come ostacolo ma come uno stimolo e un traguardo da raggiungere.

Se dopo (quasi) un anno in azienda, sono così soddisfatto della scelta fatta e di come sta proseguendo quest'avventura, sicuramente buona parte del merito è dovuta al Master Sales, che mi sta aiutando tutt'ora ad affrontare questa sfida nel migliore dei modi!

Un ruolo di responsabile è tanto importante quando delicato: gestire e formare risorse è un punto fondamentale sia per il presente, sia per il futuro dell'azienda, proprio per questo la figura deve avere determinate qualità, professionali e personali:

- leadership: non va pretesa ma guadagnata, in modo da avere risorse fidelizzate;
- conoscenza del mercato: per essere un vero esperto del settore, bisogna conoscere le aziende, i prodotti, i servizi e la concorrenza in modo da anticiparla;
- doti relazionali: un buon commerciale deve essere in grado di creare empatia con il cliente, per guadagnarsi la sua fiducia;
- orientamento al risultato: veniamo valutati su numeri oggettivi, per cui il risultato è il biglietto da visita del venditore nei confronti dell'azienda;
- attitudine: questo lavoro è fatto di alti e bassi, per cui avere la giusta motivazione e il giusto atteggiamento è il segreto per trovare soluzioni anche nei momenti di difficoltà;
- pianificazione: non è sufficiente saper vendere per fare questo lavoro, è necessario essere in grado di pianificare, soprattutto quando si gestiscono delle risorse.

8.3 IL RUOLO DEL RESPONSABILE COMMERCIALE: LEADERSHIP E COMPETENZE PER AFFRONTARE LE SFIDE DEL MERCATO

Al giorno d'oggi, ricoprire un ruolo commerciale è sempre più sfidante e impegnativo, in virtù della forte concorrenza del mercato, rendendo la vendita sempre più specifica e tecnica, per poter offrire il miglior servizio/prodotto al cliente.

9 INCREMENTOO

9.1 INCREMENTOO: UNA START UP DI SUCCESSO SPECIALIZZATA NEL MARKETING PER LA RISTORAZIONE

Incrementoo è stata fondata nell'aprile 2019 come la prima azienda in Italia specializzata in marketing per il settore della ristorazione.

Guidata da Stefano Visconti e Gianluca Lionetto, entrambi ristoratori con una profonda conoscenza del settore, Incrementoo ha rapidamente sviluppato la propria attività, offrendo strategie mirate ed efficaci per soddisfare le esigenze dei clienti nel settore della ristorazione. Ciò ha permesso all'azienda di incrementare ogni semestre sia il numero di clienti che il proprio fatturato.

Nonostante sia una realtà giovane, Incrementoo vanta un portafoglio di oltre 200 ristoranti, inclusi clienti sia a livello regionale che internazionale, come ad esempio a Parigi e Londra.

L'azienda è composta da un team di 20 collaboratori che lavorano in modo coordinato attraverso una struttura verticale tra i vari reparti. Ciò consente di suddividere le attività in base alle competenze dei membri del team, garantendo al con-

tempo una strategia coesa per ogni cliente. I reparti includono il team account, il team marketing e social, il team grafico e il team commerciale.

Le attività svolte dai vari reparti riguardano sia aspetti online, come la gestione di pubblicazioni social e campagne di marketing, sia aspetti offline, come la realizzazione di menu cartacei e cartelloni pubblicitari. Queste attività sono supportate da un costante servizio di customer care che permette una comunicazione continua con i clienti. Ogni collaborazione inizia con una fase di analisi e debriefing del ristorante, al fine di fornire a tutti i reparti un quadro chiaro e dettagliato per sviluppare la strategia più efficace possibile.

9.2 UN APPROCCIO CONSULENZIALE ALLE VENDITE PER CREARE PARTNERSHIP DI SUCCESSO

Nel campo della gestione commerciale, Incrementoo adotta un approccio consulenziale che non si limita a chiudere affari, ma mira a garantire il reciproco beneficio. La nostra politica consiste nella selezione attenta dei clienti in target, al fine di

massimizzare le probabilità di successo e di fornire un valore aggiunto reale attraverso le nostre attività di marketing. Questa strategia ha dimostrato di essere vincente, generando un portafoglio di clienti in target disposti a pagare le nostre tariffe e con cui possiamo stabilire una partnership a lungo termine, reciproca e vantaggiosa. Il nostro team commerciale individua i potenziali clienti tramite la profilazione dei database o la partecipazione dell'azienda a fiere ed eventi del settore, e dopo una serie di appuntamenti si arriva alla chiusura di un accordo commerciale annuale rinnovabile nel tempo.

Durante la fase di trattativa commerciale, uno dei trend più rilevanti è sicuramente la sostenibilità, non solo in termini ambientali ma anche economici e di progetto. I clienti non sono più disposti a investire in un marketing di immagine, e noi forniamo loro gli strumenti per valutare il ROAS (Return On Advertising Spend) del loro investimento e garantire una partnership win-win. Un altro trend è rappresentato dalla crescente esigenza dei clienti di avere un marchio sempre più riconosciuto e attrattivo per attirare i talenti nel settore della ristorazione. Trovare personale qualificato sta diventando sempre più difficile, e ciò che rimane si orienta verso i marchi di successo e riconosciuti. Il marketing aiuta i nostri clienti a creare un'immagine e un'offerta solida e valida per questi professionisti.

HOW TO...? DA STAGISTA A IMPRENDITORE NELLA MARKETING AUTOMATION PER LA RISTORAZIONE

Stefano Visconti, CEO & Founder – Il edizione

La mia partecipazione al Master Sales è stata senza dubbio un'esperienza formativa fondamentale, che

mi ha permesso di passare da uno stage alle prime esperienze lavorative nel settore delle vendite, fino a raggiungere il successo fondando la mia realtà aziendale Incrementoo. Grazie a questo percorso di studi ho imparato a considerare la vendita in modo razionale e scientifico, abbandonando l'idea che la predisposizione personale sia l'unico fattore determinante per avere successo in questo campo. Le competenze acquisite durante il corso e il periodo di tirocinio mi sono state di grande aiuto nell'affrontare le trattative commerciali, e le applico tutt'ora per raggiungere i miei obiettivi e per insegnare al mio team le strategie vincenti. L'approccio metodologico e la conoscenza teorica acquisita in questo percorso mi hanno permesso di trasformare la mia passione per la vendita in una professione di successo.

9.3 TREND DIGITALI, LOGICHE DI BRANDING E DI TEAM WORKING: I REQUISITI DEL RESPONSABILE COMMERCIALE

Il ruolo del responsabile commerciale è stato rivoluzionato dall'avvento della digitalizzazione e della globalizzazione. Le nuove tecnologie hanno cambiato il modo di vendere e di interagire con i clienti, portando alla luce nuovi trend e nuove sfide. Il responsabile commerciale moderno deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato, di comprendere i comportamenti degli acquirenti e di utilizzare le tecnologie per migliorare la customer experience. Inoltre, il suo ruolo non si limita alla gestione delle vendite,

ma comprende anche la creazione di strategie di marketing e di branding per promuovere l'immagine dell'azienda e raggiungere nuovi clienti. Infine, un aspetto fondamentale del lavoro del responsabile commerciale è la gestione del team. Egli deve saper motivare i membri del team, supportarli nelle loro attività e assicurarsi che tutti lavorino insieme per raggiungere gli obiettivi aziendali. In sintesi, il responsabile commerciale moderno deve essere un professionista con competenze analitiche, relazionali e di leadership, in grado di gestire il cambiamento e guidare il team verso il successo.

10 INVIBES ADVERTISING

162

10.1 INVIBES: INNOVAZIONE, CONNESSIONI E SOSTENIBILITÀ AL SERVIZIO DELLA PUBBLICITÀ DIGITALE

Invibes Advertising (Invibes) è una tech company internazionale specializzata nell'innovazione del digital advertising. Fondata dai co-CEO Kris Vlaemynck e Nicolas Pollet, Invibes basa la sua mission sulla convinzione che l'efficienza del digital advertising derivi dall'essere realmente innovativi e dal saper coinvolgere in maniera naturale gli utenti. Per questo motivo Invibes ha sviluppato una piattaforma tecnologica integrata affinché i brand raggiungano i consumatori attraverso esperienze pubblicitarie in-feed di alta qualità erogate in un contesto editoriale premium.

Invibes assicura ai brand alti livelli di engagement e positive attention da parte degli utenti sfruttando il potere delle connessioni:

- il potere di connettere i brand direttamente con i consumatori per consentire interazioni più significative;
- il potere di connettere big data, formati in-feed innovativi, ampio reach e servizi di intelligence estesi in un'unica

piattaforma olistica per avvicinare brand e consumatori in modo fluido ed efficiente;

- il potere di connettere in-feed specialists appassionati, dinamici, competenti e provenienti da tutto il mondo per formare lo straordinario team di Invibes.

Tra gli obiettivi di Invibes c'è anche quello di rendere il digital advertising più sostenibile. Le campagne Invibes producono già in media il 96% di CO₂ in meno rispetto al benchmark di settore³⁸, ma la company si sta impegnando per diventare sempre più net zero tramite l'avvio del progetto Carbon-Neutral label e l'inizio di un percorso di off-setting.

Oltre a credere fermamente nel progresso tecnologico, crediamo anche nel potenziale delle nostre persone. In Invibes lavoriamo per mantenere un ambiente dinamico e aperto che promuova una cultura creativa, di crescita e di #GoodVibes in tutto ciò che facciamo.

³⁸ Certificazione ESG Score e «The Hidden Cost of Digital Advertising» study, Ebiquity and Scope3, novembre 2022.

10.2 UN APPROCCIO COMMERCIALE TRASVERSALE E STRATEGICO

Il mercato del digital advertising si compone di realtà molto diverse tra loro, che includono i grandi brand, le piccole e medie imprese e i centri media. Al Sales Manager, quindi, è richiesta la capacità di interfacciarsi con diversi attori del mercato digitale, dal CMO, al Digital Strategist e ai Media Planner. Per questo motivo, in Invibes i nostri Sales Manager adottano un approccio trasversale che li rende in grado di destreggiarsi e adeguarsi con successo al referente e registro linguistico voluti dal contesto.

Essere un responsabile commerciale in Invibes non significa semplicemente presentarsi come una figura di vendita, ma ricoprire un ruolo di consulente strategico che supporta attivamente la strategia di comunicazione dei brand. Infatti, accompagniamo i clienti durante tutto il percorso della nostra collaborazione a partire dalla presentazione introduttiva della nostra offerta alla conclusione della campagna erogata.

Per garantire il miglior servizio possibile, i nostri Sales lavorano a stretto contatto con gli Account Manager, creando una sinergia fondamentale per il successo delle campagne. Il Sales è sempre presente in caso di necessità particolari, ma soprattutto ha un ruolo attivo nella chiusura di ciascun flight di campagna in quanto si mette a disposizione per raccontare e commentare i risultati ottenuti e valutare le migliori strategie per le successive attivazioni.

Altro elemento chiave del successo dell'approccio commerciale Invibes è l'allineamento tra tutti i membri del nostro

team. Infatti, operiamo secondo una suddivisione interna dei player mercato tra agenzie e clienti in modo che ogni Sales abbia un proprio portafoglio e sia supportato dal lavoro degli altri ove necessario.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL MONDO DEL DIGITAL ADVERTISING

Federica Sempio, Junior Sales Manager – VIII edizione

Il master è stato un ottimo ponte tra il mondo universitario e quello professionale che mi ha permesso di avviare la mia carriera con i giusti mezzi per affrontare le sfide quotidiane.

Da settembre 2022, sono entrata nel team Invibes come Jr. Sales Manager, occupandomi a 360 gradi del rapporto con i clienti. Essendo tutti i giorni a contatto con diverse figure professionali, metto in pratica le nozioni del corso di Public Speaking, un ottimo training per gestire l'ansia e sapersi porre nel modo più adatto a ogni situazione. Inoltre, grazie ai corsi relativi alle tecniche di negoziazione di vendita, sono oggi in grado di gestire il confronto con il cliente in modo empatico e di individuare la soluzione migliore per entrambi.

La stesura in team dei vari progetti finali mi ha dato la possibilità di comprendere il valore del team-working e di crescere tramite il confronto con gli altri per raggiungere uno scopo comune.

10.3 SALES MANAGEMENT: IL VALORE DELL'APPROCCIO COMMERCIALE SECONDO UN'OTTICA DI FINE-TUNING

Il responsabile commerciale deve riuscire a instaurare un rapporto empatico con il cliente e avviare una relazione di fiducia con lo scopo di guidarlo nel raggiungimento di un determinato obiettivo. Per farlo è necessario anche essere in grado di trovare argomenti di fine-tuning con persone che potrebbero avere idee e visioni diverse dalle proprie. È fondamentale crearsi una rete di contatti che si affidi alla professionalità del Sales Manager in modo che diventi riconoscibile e un punto di riferimento nel mercato.

Altro requisito importante è avere la capacità di filtrare le informazioni date dal cliente e carpire le sue esigenze (esplicite e implicite) per assicurarsi di proporre una soluzione customizzata e realmente impattante sulla strategia di comunicazione.

Infine, bisogna rimanere costantemente aggiornati sui trend di mercato per ampliare la propria rete di prospect da convertire poi in clienti fidelizzati.

11 MECCANOTECNICA

11.1 MECCANOTECNICA, UNA STORIA DI INNOVAZIONE NELLA PRODUZIONE DI MACCHINE PER LA RILEGATURA

Il Gruppo Meccanotecnica è il principale produttore mondiale di macchine e linee automatiche per il confezionamento di libri cuciti a filo refe, sia per la stampa offset che per la stampa digitale. Fin dalla sua fondazione nel 1964, nel DNA dell'azienda risiede la volontà di relazionarsi con il mondo ed è per questo che già nel 1975 viene fondata la prima filiale negli USA, seguita da Germania, Polonia e Cina così da evolversi rapidamente in un gruppo internazionale.

Il forte spirito d'innovazione è l'ulteriore elemento cruciale dell'identità dell'azienda. Importanti sviluppi tecnici hanno infatti accompagnato la crescita del gruppo e costituito pietre miliari nella sua storia di successo:

- fin dagli anni '70, con l'introduzione sul mercato dell'alimentatore di signature Headop, che ha rivoluzionato e automatizzato i processi di produzione del libro cucito a filo-refe;
- proseguendo con la prima cucitrice completamente automatica, il modello Aster-Headop, presentato all'inizio

degli anni '80 e che divenne il prodotto di riferimento del mercato;

- fino alle moderne soluzioni di oggi, in grado di soddisfare le attuali esigenze di stampatori e legatori.

Meccanotecnica offre la più ampia gamma di soluzioni per la produzione di libri cuciti di alta qualità: dalla cucitrice a filo refe più veloce del mercato, asterTOP, all'investimento "entry level" di asterEL; dalle avanzate linee automatiche di raccolta e cucitura come Uniplex e Multiplex, fino alle nuove soluzioni per il digitale come Universe a foglio e a bobina.

Migliaia d'installazioni in tutto il mondo sono la testimonianza di questo grande successo: gruppi singoli che soddisfano ogni tipo di necessità, così come sofisticate linee automatiche di raccolta e cucitura.

Oggi, partendo da una posizione di leader di mercato e grazie a una profonda conoscenza tecnica, Meccanotecnica è pronta a cogliere e a sfruttare le nuove opportunità che i cambiamenti e le innovazioni tecnologiche stanno presentando agli stampatori e legatori di oggi. Una sfida che porta al perseguimento di una nuova posizione di mercato come

full solution provider, per consentire a stampatori e legatori digitali di produrre libri in brevi tirature fino al libro singolo in modo efficiente e automatico.

Questa nuova visione strategica è perseguita mediante l'ampliamento delle soluzioni offerte, in modo da coprire l'intero processo di produzione del libro stampato in digitale.

11.2 CREARE CONNESSIONI EFFICACI CON I CLIENTI: IL RUOLO DEL MARKETING E DEL COMMERCIALE

Il ruolo del marketing e del commerciale si evolve. I team marketing sono sempre più impegnati e coinvolti a creare contenuti fruibili e declinabili su svariate piattaforme, per guidare e alimentare il percorso conoscitivo e di acquisto del cliente: dalla consapevolezza di brand, fino al desiderio di approfondire gli aspetti tecnici e di compararli con altre soluzioni disponibili sul mercato. I commerciali, parimenti, sono spinti a destreggiarsi tra le nuove tecnologie e canali di comunicazione, al fine di raggiungere i prospect e i clienti là dove questi ultimi cercano informazioni, in modo da entrare in contatto con loro, condividere contenuti di approfondimento come testimonianze o white papers, così da essere percepiti come esperti nel campo.

11.3 L'IMPATTO DEI NUOVI CANALI DIGITALI PER LA VENDITA B2B

La gestione delle vendite nel B2B ha subito nel corso degli ultimi anni notevoli cambiamenti, determinati prevalentemente dall'avvento di nuove tecnologie di comunicazione e dagli

effetti che queste tecnologie hanno portato nel comportamento di acquisto dei clienti B2B. Se in passato la visita di un venditore, la partecipazione a una fiera, il passaparola tra aziende o la pubblicità su una rivista di settore erano gli unici mezzi per documentarsi e raccogliere informazioni circa nuove soluzioni e macchinari, oggi la disponibilità di numerosi e diversificati canali digitali, rendono il processo conoscitivo un'esperienza completamente diversa, sia nel suo sviluppo, inteso come "customer journey", sia nella rapidità nel raccogliere informazioni.

Sempre più frequentemente, infatti, il compratore B2B utilizza una combinazione di canali digitali e tradizionali nel suo processo di acquisto, che impone un ripensamento alle logiche consolidate della gestione commerciale delle aziende.

Secondo una recente ricerca della McKinsey, sono ora almeno dieci i canali utilizzati per i processi di acquisto B2B, tra questi: web chat, riunioni virtuali, dimostrazioni a distanza, realtà virtuale, siti internet, motori di ricerca, social network come LinkedIn e YouTube stanno acquisendo sempre più importanza, sia per il mercato di riferimento (i compratori), sia per i fornitori di macchinari, alla costante ricerca di affermare la propria presenza e di aumentare la "brand awareness" delle soluzioni offerte.

In modo crescente si sente parlare, infatti, di "hybrid selling", fenomeno enormemente accelerato durante la pandemia, ma che di fatto sempre più permea i processi di acquisto odierni.

È importante sottolineare che gli incontri faccia-a-faccia non escono di scena, ma vengono riservati a specifici momenti del percorso di acquisto o a specifici clienti, che ri-

chiedono questo tipo di incontri per approfondire tematiche tecniche complesse e che richiedono uno scambio di informazioni articolato. In ambito B2B, ad esempio, la possibilità di vedere e toccare con mano la soluzione tecnica proposta e poter effettuare dei test con il proprio materiale, svolge ancora un ruolo determinante per la chiusura positiva di una trattativa.

Per le aziende B2B, si tratta, in sostanza, di cambiare l'approccio alle vendite, abbracciando le nuove tecnologie, i nuovi canali di interazione con il cliente, e di sfruttarle a proprio favore per accelerare il processo conoscitivo delle soluzioni offerte.

12 NC – NETWORK COMUNICAZIONE

168

12.1 NC: STRATEGIE VINCENTI PER CREARE UN'EFFICACE NARRATIVA IDENTITARIA

Identificazione del posizionamento valoriale dell'azienda, creazione di una narrativa originale della stessa, ideazione e creazione di tutti i supporti necessari per veicolare una storia che si fa identitaria, identificando i più appropriati canali di atterraggio: sono questi i passaggi tipici del marketing narrativo strategico. E sono questi gli step che Network Comunicazione segue, nella messa a punto di strategie distintive per i suoi clienti. Nata nel 2004 da un'intuizione delle due partner fondatrici, Silvia Brena e Alessandra Toniolo, negli anni Network si è distinta per il suo approccio rigoroso e multidisciplinare: uno sguardo allargato, capace di contemplare punti di vista diversi, nella convinzione che l'ibridazione è oggi la cifra professionale necessaria per affrontare i cambiamenti complessi che il panorama odierno della comunicazione contempla. Giornalisti, editor, grafici, visual designer, data journalist, social media manager: queste, le figure professionali che arricchiscono l'humus di NC e ne fanno un unicum. Competenze, quasi mai divise verticalmente, ma spalmate in

modo orizzontale e, se pure nella necessaria diversificazione professionale, appartenenti di fatto a ogni professionista che lavora per l'agenzia.

Tra le prime realtà a occuparsi di branded content, Network Comunicazione ha scelto dall'inizio un approccio che garantisca ai suoi clienti un focus preciso sui valori e sulla capacità di raccontarli e diffonderli con strumenti adeguati e narrativamente ricchi. Forte, l'attenzione ai temi legati alla sostenibilità sociale e ambientale (SDG Onu). Sin dai tempi della fondazione quando, in Italia, lanciò la campagna di Dove contro gli stereotipi di bellezza, diventata best practice a livello mondiale. Oggi l'attività dell'agenzia si diversifica in tre rami, con l'occhio sempre rivolto al posizionamento valoriale: la comunicazione esterna, con l'ideazione di content strategy multiplatforma; la comunicazione interna (con l'ideazione di canali tv interni, intranet, social media interni, podcast, eventi e corsi di formazione); la comunicazione strategica per il settore real estate, con particolare riguardo ai progetti di valorizzazione del territorio, come il social housing.

Tra le attività di NC, l'ideazione, con la consulenza delle università di Milano e Bari, di un percorso esclusivo per la certificazione della parità di genere rivolto a tutte le aziende.

Tra i clienti, presenti e passati, Unilever, Gruppo Campari, Vodafone, Intesa Sanpaolo, Team System, Cassa Depositi e Prestiti, Redo sgr, Coima sgr, Findus, Mondadori.

12.2 I REQUISITI PER UN SALES STRATEGICO: VALORI, SOSTENIBILITÀ E COMUNICAZIONE ALL'AVANGUARDIA

Attenzione alle dinamiche che attraversano la vita del target, aggiornamento costante sulle narrative contemporanee e i flussi culturali che determinano trend e stili di vita, focalizzazione sul posizionamento valoriale dell'azienda. Sono queste le dimensioni che oggi interessano la funzione Sales, evolvendosi negli anni da mero strumento commerciale a fronte nevralgico di veicolazione non solo di opportunità di business, ma anche di posizionamento. Inevitabile, in questo contesto storico, il focus su elementi quali la sostenibilità sociale e ambientale, che certificano l'adesione dell'azienda alle buone prassi premianti nei confronti dei consumatori finali, degli stakeholder e dei partner.

Così, l'approccio nella gestione della funzione Sales è un approccio che mette a terra gli elementi caratterizzanti i valori e la purpose aziendale, con la sua proposta commerciale di strumenti e prodotti, riuscendo a fare sintesi dei due elementi, contestualizzati in un unicum narrativo, che ne evidenzia i punti di forza. Anche gli interlocutori del Sales, negli anni, sono cambiati e si sono diversificati. Una comunicazione, dunque, più sofisticata, più aggiornata, che sia negli strumenti (device), che nei contenuti deve prevedere l'uso di tutti i linguaggi e le tecniche che la comunicazione oggi impone.

12.3 RESPONSABILI COMMERCIALI: FIGURE IBRIDE IN AGGIORNAMENTO CONTINUO

Figure ibride, oggi i responsabili commerciali sono professionisti dalle mille sfaccettature e dalla forte articolazione che, oltre alle competenze tecniche legate ai processi di marketing e sviluppo, e a quelle concernenti i prodotti e le tipologie produttive aziendali, devono conoscere a fondo altri elementi.

L'aggiornamento continuo è una caratteristica fondamentale: dei trend, degli stili di vita, delle aspettative e dei bisogni del target, degli strumenti e dei linguaggi che il target utilizza e che la narrazione contemporanea implica, dei processi di sviluppo e delle opportunità che il mercato globale offre. Competenze ibridate, dunque, che prevedono una formazione mista che, accanto alle materie più "tradizionali", accosti conoscenze di comunicazione, conoscenze tecniche, capacità di lettura dei dati.

Non a caso, nella maggior parte delle realtà, come in NC, il Sales è la cinghia di trasmissione fondamentale tra le richieste del cliente e il fronte interno, chiamato a fare sintesi di bisogni e processi complessi.

13 PAGE PERSONNEL

170

13.1 PAGE PERSONNEL, LEADER NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE CON HEAD HUNTER SPECIALIZZATI

Michael Page e Page Personnel supportano le imprese nella selezione del personale, con oltre 300 head hunter specializzati. La nostra mission è mettere in contatto i migliori professionisti con le aziende, trovando così il giusto connubio tra le esigenze del Brand e le aspettative del candidato.

La selezione del personale è un ambito che sta acquisendo un'importanza sempre maggiore nel mondo del business. Fare affidamento su head hunter qualificati consente di poter contare su professionisti selezionati con metodo, precisione e accuratezza, le cui competenze rispecchiano la posizione da ricoprire.

In Michael Page, grazie a un'esperienza nel mercato della selezione del personale globale di oltre 40 anni, siamo leader nel servizio di ricerca e selezione del personale qualificato per posizioni di middle management ed executive leader. Con il brand Page Personnel ci occupiamo invece della ricerca e selezione di profili di junior e middle management, oltre che di inserimenti in somministrazione.

Gli Head Hunter che seguono la ricerca e selezione del personale sono specialisti nel settore di mercato di riferimento. Le aziende possono così beneficiare della collaborazione di un professionista che, oltre a formazione ed esperienza nella selezione di personale per settore, opera in un contesto di condivisione locale e globale all'interno del network di aziende partner. Investire nel talento è un obiettivo comune e proprio per questo supportiamo le aziende nell'entrare in contatto con i migliori talenti.

Mettiamo al primo posto la soddisfazione dei nostri clienti e, grazie al feedback ottenuto tramite periodiche survey, ci assicuriamo che il servizio fornito sia sempre al massimo livello.

13.2 LE PAROLE CHIAVE CONTEMPORANEE PER DEFINIRE IL MONDO SALES: *DATA CENTRICITY, FLEXIBILITY E SOFT SKILL*

Dal nostro osservatorio privilegiato abbiamo individuato i tre principali trend che caratterizzano l'area Sales:

1. *data centricity*: sempre di più le aziende si affidano a strumenti di Business Intelligence che permettono una corretta analisi dei dati per facilitare la lettura del mercato e supportare le competenze previsionali. Sapere governare questi sistemi permette a chi si avvicina all'area Sales, di avere maggiori possibilità successo. Consigliamo una costante formazione sia in ambito negoziale che di gestione dei tools di Business Intelligence;
2. *flexibility*: applicare un modello di lavoro ibrido permette di gestire meglio la propria attività lavorativa: orario flessibile e smart working mantengono alto l'ingaggio verso l'azienda perché permettono un giusto bilanciamento vita-lavoro. Una maggiore flessibilità, di conseguenza, consente anche alle donne più facilità di accesso a ruoli Sales che in precedenza erano difficilmente accessibili;
3. *soft skill*: chi si avvicina alle professioni in ambito vendite, deve essere consapevole che la capacità di adattarsi alle situazioni e alle persone è la competenza più importante da sviluppare e coltivare. Nella valutazione e nella valorizzazione delle caratteristiche soft vengono utilizzati dei tools di people management che non valutano esclusivamente le performance ma anche gli aspetti legati ai valori aziendali. Gestione dei feedback e dei conflitti sono competenze strategiche soprattutto per chi si occupa di people management, essendo fattori che si riflettono sia internamente (gestione del team) che esternamente (gestione di opportunità commerciali, empatia e doti negoziali).

13.3 HARD E SOFT SKILL: IL GIUSTO MIX PER IL SUCCESSO DEI RESPONSABILI COMMERCIALI

In continuità con i trend evidenziati è dunque necessario che i responsabili commerciali abbiano un giusto mix di competenze soft e hard. Per quanto riguarda quest'ultime: capacità di utilizzare i tools, che permettono una adeguata analisi delle performance e una migliore capacità di elaborare strategie basate su dati. Riguardo alle *soft skill*, le doti di leadership, capacità di ascolto, propensione al cambiamento, gestione dei conflitti e motivazione del team, sono gli ingredienti che rendono la figura del responsabile commerciale maggiormente solido e credibile nel proprio ruolo. Tali competenze si riflettono positivamente non solo verso il team commerciale, ma anche nei confronti del top management al quale bisogna fornire report strutturati che consentano di adottare scelte strategiche con la massima consapevolezza.

14 PIEMME SPA

172

14.1 PIEMME: UN PONTE VERSO IL FUTURO DELL'ADVERTISING MULTIMEDIALE E DELL'INNOVAZIONE COLLABORATIVA

Piemme SpA è la media platform del Gruppo Caltagirone Editore, parte della multinazionale FGC che fornisce servizi oltre alla sola vendita di spazi pubblicitari.

Con sei delle più importanti testate giornalistiche (*Il Messaggero*, *Il Mattino*, *Il Gazzettino*, *il Corriere Adriatico*, *Il Nuovo Quotidiano di Puglia e Leggo*), tredici siti (piattaforme online delle rispettive testate e siti terzi in concessione *Aranzulla.it*, *Centro Meteo Italiano*, *Funweek.it*), periodici (*Molto*, *Monday* e *Gruppo Editoriale San Paolo*), Radio (*Subasio*) e TV (*Telenova*), *Piemme* disegna progetti studiati sui contesti dei clienti, realizzando campagne multimediali che integrano sinergicamente *stampa e digital, radio e tv*.

Lavoriamo *condividendo obiettivi*, conoscenze e opinioni. La *condivisione* è per noi la base della migliore *collaborazione*. *Integriamo* il pensiero di tutte le nostre risorse, senza differenza di seniority, perché pensiamo che questa sia la strada giusta per ottenere risultati *innovativi*.

Piemme SpA è stata fondata nel 1988 e nel 1996 è entrata a far parte del Gruppo Caltagirone Editore. Siamo nati come Concessionaria di Pubblicità del Gruppo e lavoriamo da ventisette anni con l'obiettivo di garantire qualità ed eccellenza dei nostri servizi, coprendo capillarmente il territorio nazionale.

Dal 2019 il nostro approccio commerciale si è evoluto, spostando le nuove logiche di mercato ed esigenze del business. Abbiamo creato prodotti, acquisito mezzi, guardato con occhi diversi l'advertising e abbiamo lavorato digitalizzando e differenziando l'offerta, per raggiungere i nuovi obiettivi di comunicazione dei nostri clienti. Nel 2022 abbiamo affiancato a queste azioni una nostra nuova veste, un nuovo logo che rappresenta la conseguenza visibile della nostra trasformazione.

I valori e gli obiettivi alla base di *Piemme* sono i seguenti.

Condivisione

Condividere conoscenze, informazioni, obiettivi, idee e progetti trasversali per arricchirsi reciprocamente e tagliare nuovi traguardi.

Collaborazione

Collaborare ascoltando e confrontandosi con tutti i team, integrando proposte e modalità operative differenti per definire nuove strategie di business.

Inclusività

Inclusività è per noi integrazione di idee, valorizzazione delle diversità, eterogeneità e unione.

Innovazione

Esplorare nuove strade con intuizioni e prospettive differenti, formazione e schemi di lavoro.

Ambizione

Lavorare con determinazione e passione, portando il proprio team ad affermarsi e distinguersi con miglioramento costante e raggiungimento di risultati ambiziosi.

Accountability

Mettersi in gioco ogni giorno con consapevolezza, competenza e senso di responsabilità per generare nuovo valore.

Organizzazione

Semplificazione dei processi e miglioramento dell'organizzazione attraverso comunicazioni chiare, trasparenti e rapide.

14.2 ASCOLTO ATTIVO, NETWORKING E DETERMINAZIONE: PAROLE CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL COMMERCIALE

Il processo commerciale di Piemme parte da un'analisi del portafogli, sia dal punto di vista del marketing, sia da punto di vista del reparto account. Si verificano le potenzialità sia sui clienti attivi sia sui clienti nuovi.

Viene svolta una classica attività commerciale: si fissa l'appuntamento e, in base a quello che emerge dall'appuntamento, si attivano le strutture interne. Si torna poi dal cliente con possibili soluzioni. Tutto viene gestito all'interno di un CRM che regola le fasi fino alla vendita o al rifiuto dell'offerta. In caso le soluzioni non vengano accolte dal cliente, si effettua un'analisi delle motivazioni per comprendere quali siano le problematiche intercorse durante la trattativa.

Condurre una buona negoziazione è una prerogativa del lavoro del commerciale. Con l'esperienza oppure simulando dei role play, una buona strategia comprende la fase di previsione di eventuali obiezioni, eventuali ostacoli o criticità, sia dal proprio interlocutore sia relative al proprio prodotto. Occorre allenarsi a rispondere, non si deve improvvisare. Un suggerimento è fare qualche role play prima di un appuntamento.

Inoltre, l'ascolto è molto importante e insieme all'ascolto, occorre fare domande: riuscire a fare le domande giuste per capire quali sono i bisogni, quali sono le problematiche. C'è sempre un punto di incontro e bisogna provare a individuarlo.

In una negoziazione online, l'aspetto più complesso si presenta quando ci sono 5 o 6 interlocutori perché occorre individuare e coinvolgere la persona giusta, colui o colei che decide. Per questo motivo, si suggerisce di svolgere almeno il primo appuntamento in presenza. Per un Sales, è fondamentale anche saper lavorare in gruppo: condividere le esperienze con i propri colleghi è un valore aggiunto in quanto permette un confronto costruttivo per la risoluzione di problematiche e per l'individuazione di idee innovative, in ottica di miglioramento del servizio o del prodotto. Oltre a ciò, un buon commerciale deve sempre avere la voglia di continuare a imparare, aggiornarsi, evolversi, attraverso corsi di formazioni o traendo nuovi spunti sul campo.

Creare un ottimo networking è un altro punto saliente per la carriera in ambito sales: il network è fondamentale per qualunque professionista, per un commerciale lo è ancora di più. Determinazione e self confidence sono due requisiti importanti: il commerciale non è una persona dietro le quinte, bensì una persona sempre esposta, sempre in prima linea. La capacità di ascolto è nodale, occorre essere persone accoglienti e ispirare fiducia nei propri clienti.

Il commerciale deve essere impaziente con le azioni da fare e deve essere paziente nei risultati. È molto importante agire, un commerciale deve agire, deve essere dinamico, deve incontrare i clienti, in questo deve essere impaziente ma non si deve spazientire se i risultati non arrivano subito.

14.3 I NUOVI TREND DEL SALES: ADATTARSI ALLE SFIDE DI UN MONDO IN CONTINUO CAMBIAMENTO

Alla luce del contesto dinamico e mutevole, il ruolo del sales e dell'account ha subito alcuni cambiamenti: occorre considerare un lasso temporale ampio, quindi non solamente in riferimento al periodo della pandemia. Quest'ultimo periodo ha introdotto la possibilità di svolgere l'attività commerciale da remoto. L'online, tuttavia, è da considerare come supporto, non è un elemento che può fare la differenza in quanto il lavoro del commerciale deve essere prevalentemente svolto in presenza. Le vendite, infatti, generalmente si sviluppano dopo molti appuntamenti, molti incontri proprio perché c'è la necessità di entrare in sintonia non solamente da un punto di vista empatico, ma da un punto di vista di conoscenza. La conoscenza si sviluppa attraverso la preparazione prima dell'appunta-

mento, attraverso le informazioni che possiamo recepire con tutti gli strumenti possibili, da Internet alle banche dati.

Il dialogo con il proprio interlocutore è fondamentale per conoscere: il dialogo deve essere fattivo, sincero, approfondito. Oggi le aziende non hanno bisogno semplicemente di un prodotto che qualcuno vende, come magari poteva essere un po' di anni fa, ma hanno bisogno di qualcuno che soddisfi i loro bisogni e le loro esigenze. Tale aspetto esisteva anche prima ma era più marginale; oggi assume una rilevanza fondamentale. Per individuare il modo migliore di soddisfare le esigenze del cliente, c'è la necessità di incontrare più volte l'azienda così da capire che cosa veramente ha bisogno e da sciogliere eventuali dubbi. Rispetto al passato, soprattutto in alcuni settori, la competitività è aumentata in maniera smisurata, ci sono molti più competitor, anche indiretti. Oggi il quadro è più complesso, dinamico e più fluido; quindi, il livello di competition è molto avanzata.

Inoltre, il cliente è sempre più preparato dunque il sales deve essere deve essere ancora più preparato. Vent'anni fa si reputava bravo un venditore se sapeva parlare bene, oggi la preparazione è un fattore determinante in quanto il commerciale deve presentarsi come persona a cui affidarsi, autorevole, rassicurante. Oltre all'approccio verso il cliente, il sales ha un ruolo determinando anche all'interno della propria azienda, in quanto è il punto di tra collegamento tra le diverse funzioni (marketing, finance...) e il mercato.

Grazie ai feedback, alla propria attività e alla propositività, la figura del commerciale aiuta a elaborare idee per migliorare il prodotto o il servizio. È fondamentale la capacità di riuscire ad avere un'ampiezza del proprio ruolo. Per usare un termine calcistico, il sales non è solo quello che sta in mezzo all'area e fa goal, ma partecipa a tutta l'azione, contribuendo a un lavoro più corale.

15 PRS MEDIA GROUP

15.1 PRS MEDIA: UN'EVLUTA E CONSOLIDATA AGENZIA DI COMUNICAZIONE PUBBLICITARIA

Dal 1969, anno della fondazione, le nostre attività in ambito media e comunicazione si sono consolidate e diversificate sempre di più, rendendoci la prima realtà indipendente sul mercato italiano. Negli anni abbiamo rispettato la nostra filosofia aziendale, volta ad anticipare i trend del mercato e a offrire sempre una pianificazione sinergica e crossmediale che a oggi abbraccia tutti i principali mass media: televisione, radio, stampa, DOOH, digital ed eventi, soddisfacendo le specifiche esigenze di ogni brand e rendendoci un punto di riferimento per il mercato pubblicitario.

È infatti attraverso la nostra decennale esperienza, la profonda conoscenza del settore e la nostra selezionata forza vendita, che abbiamo potuto consolidare rapporti commerciali con i principali esponenti del mercato pubblicitario italiano, sia agenzie media che clienti. Ma non solo. Anche i broadcaster nazionali e internazionali hanno riconosciuto la nostra autorevolezza nel comparto, affidandoci dal 2008 a oggi il lancio sul mercato di quasi 30 nuovi canali, tra cui Dea Kids, K2, Frisbee, Fine Living, Focus, Giallo, Zelig Tv, Gazzetta Tv, Solocalcio ecc. A oggi gestiamo la concessione pubblicitaria esclusiva di 11 tv nazionali, di oltre 50 emittenti tv areali, di 2 emittenti radiofoniche nazionali e 120 areali, della digital out

of home in oltre 40 centri commerciali, di un mensile di salute OK SALUTE e Benessere con relativo sito e una divisione eventi btb e btc. Siamo inoltre editori di Ok Salute e Benessere, della Radio Lattemiele e della syndacation radiofonica CNR, sviluppando strategie sinergiche tra le aree complementari dell'azienda.



15.2 GUIDARE IL CLIENTE VERSO UNA COMUNICAZIONE E UNA VENDITA EFFICACE: IL RUOLO DEL SALES ACCOUNT

L'obiettivo del sales management è creare e fidelizzare un bisogno di acquisto sempre più comandato da esigenze di saving e da una sempre più ampia opportunità di scelta. In campo pubblicitario, l'obiettivo di un sales account è convincere i clienti ad acquistare i propri media in concessione, soddisfacendo i loro obiettivi e bisogni di comunicazione. Più la pubblicità è efficace, più aumentano le vendite dei prodotti, più aumenta il budget di comunicazione dei clienti, più fidelizzi gli acquisti! Il sales account VENDE VENDITE! Il sales account interviene nel processo decisionale del suo cliente a più livelli ed è in grado di comprendere quale fase influenzare e come portare il cliente a decidere di comprare. Il venditore non inserisce il "pilota automatico": modifica il suo script in base alla personalità del potenziale cliente, in quanto diversi tipi di clienti hanno bisogno di esperienze di acquisto diverse. Anche il fattore tempo diventa cruciale. Sempre più spesso le presentazioni e le trattative sono svolte in videocall da massimo 40 minuti, in cui diventa fondamentale saper efficacemente argomentare la propria offerta e saper entrare in un'immediata empatia con il proprio interlocutore per instaurare una relazione fiduciaria che continui nel tempo.

L'analisi storica del cliente e dei suoi potenziali bisogni, l'analisi della persona che si incontrerà in appuntamento tramite i suoi profili social e la personalizzazione della vendita in base ai potenziali interessi del cliente sono quindi attività che diventano basilari per un efficace sales management. È necessario tenere una comunicazione verbale e non verbale aperta e positiva, fare domande e ascoltare, e avere un'argomentazione che catturi l'attenzione e l'interesse del cliente.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL SETTORE DELLA VENDITA DI SPAZI PUBBLICITARI

Paolo Fontanella, Coordinatore Canali Kids – IV edizione

Il Master in Account e Sales Management è stata un'esperienza fondamentale per il mio percorso di crescita; infatti, è stata in grado di fornirmi numerosi strumenti che ho sfruttato a mio vantaggio nel mondo del lavoro. Il mio percorso didattico mi ha formato sia dal punto di vista teorico che pratico, questo soprattutto grazie alle numerose testimonianze aziendali e ai lavori in team che simulavano delle dinamiche lavorative che ho poi ritrovato sul campo.

Inoltre, il corso mi ha fornito un'idea completa della figura del sales "moderno", ovvero un consulente capace non solo di vendere ma di creare una relazione totalitaria con il suo interlocutore. Quest'aspetto è di fondamentale importanza per qualsiasi mercato che si decide di approcciare: "Il processo di vendita non termina con la chiusura del contratto".

Come anticipato, tutte le nozioni e le *soft skill* acquisite durante il corso mi hanno consentito di inserirmi celermente all'interno della realtà aziendale in cui mi trovo tutt'ora, al punto da permettermi di ritagliarmi un ruolo di primo piano nel giro di pochi anni. Ritengo quindi che il master sia il percorso didattico perfetto per chi vuole entrare nel mondo delle vendite.

15.3 ESPERIENZA, PREPARAZIONE E RELAZIONE PER UNA STRATEGIA VINCENTE DEL COMMERCIALE

Il responsabile commerciale è la figura centrale all'interno di una rete vendita, è colui che possiede tutte le informazioni necessarie per definire la strategia commerciale, avendo sempre chiari gli obiettivi aziendali da portare a termine insieme alla sua squadra. I requisiti che deve possedere questa figura sono molteplici. Ne riassumeremo alcuni di seguito.

Il primo requisito imprescindibile per questa figura è l'esperienza. L'esperienza serve quindi a interpretare il mercato circostante e la realtà aziendale in cui ci si trova a operare, traendo vantaggi e prevedendo possibili criticità.

L'esperienza però non è sufficiente per garantire un livello adeguato di preparazione: è infatti necessario uno studio costante del mercato e dei nuovi trend, così come l'analisi dei competitors, in modo da poter prevedere possibili scenari di cambiamento.

Infine, la capacità di interfacciarsi con gli altri reparti aziendali, come il marketing. Si tratta di un confronto importantissimo perché permette a chi studia e sviluppa i nuovi prodotti di toccare con mano esperienze dei clienti.

16 REALIZE NETWORKS

178

16.1 REALIZE NETWORKS: LA PRIMA TALENT AGENCY NEL MONDO FOOD E LIFESTYLE

Prima Talent Agency in Italia a operare nel mondo del food, oggi Realize Networks è una Talent Media Company che abbraccia tutto il mercato dell'influencer marketing, unendo *l'esperienza di 15 anni di talent management* con un approccio innovativo, tecnologico e data driven. Idea e realizza progetti di Branded Entertainment e Branded Content per comunicare marchi e prodotti. L'agenzia gestisce una ricca rosa di personaggi legati, oltre che al food, al lifestyle e al wellness adottando un modello di business che sviluppi l'intero asset dei loro assistiti a 360 gradi, dall'editoria alla televisione, dalle vendite on line all'e-learning, passando per la content creation e la content monetization.

All'interno del roster compaiono lo Chef pluristellato e giudice di MasterChef Italia Bruno Barbieri; la conduttrice e autrice di diversi best seller Benedetta Parodi; il pastry chef e giudice di Bake Off Italia Damiano Carrara; l'imprenditore e conduttore TV Francesco Panella; il giornalista sportivo Fabio Caressa; il food mentor e divulgatore scientifico per Fondazione Umberto Veronesi Marco Bianchi, solo per citarne alcuni. Nell'ambito lifestyle

Andrea Pinna influencer e scrittore e GNAMBOX, progetto editoriale online riguardante food, lifestyle e viaggi. Nel wellness Michela Coppa, Yoga teacher ed esperta di cucina healthy; Giacomo Galliani Coach e allenatore; Shaila Gatta ballerina e showgirl; Paolo Zotta, personal trainer ed ex-pugile milanese. Realize Networks è stata inserita per due anni consecutivi nella classifica Campioni della Crescita e certificata dal Great Place to Work come una delle migliori aziende per cui lavorare.

16.2 IL RUOLO STRATEGICO DEL SALES MANAGER NELLA TALENT AGENCY: LA CONNESSIONE TRA INFLUENCER, BRAND E CONSUMATORI

Il Sales Manager di una talent agency svolge un ruolo fondamentale nel rapporto consulenziale; una capacità tra tutte che deve possedere è quella di saper connettere gli influencer alle necessità del brand, permettendo così una comunicazione efficace sui tre fronti: consumatori, brand e agenzia stessa.

Consumatori: su questo fronte si parte di fatto dalle esigenze dei consumatori, dai loro bisogni sui social: che cosa cerca-

no? che cosa vogliono ottenere dai talent? Sicuramente contenuti personalizzati, perché il consumatore finale è interessato alla connessione diretta col talent, con uno scambio ad personam, cercando esperienze nuove e migliori, attraverso il racconto che il talent fa di queste esperienze.

Il talent diventa storyteller che parla mediante il racconto di una storia che intercetta l'interesse della fan base, tanto che oggi i talent che raccontano storie su *industries* particolari – come il food – sono quelle che intercettano maggiormente l'interesse della fan base e i talent che lo fanno allargano facilmente la loro community.

Brand: i brand hanno diverse esigenze di marketing, ma la prima è sicuramente l'awareness: un brand ha bisogno di ampliare la propria reach in termini di notorietà, soprattutto in ambito *product*; un altro aspetto sempre più rilevante è il tema del *brand positioning* e della rilevanza. Da un punto di vista valoriale, si può tendere a un certo tipo di posizionamento o riposizionamento in base al livello e tipicità del brand. I valori e l'autenticità sono, infatti, fondamentali, ed in questo momento ritornano a essere pregnanti. Elementi come la sostenibilità, l'inclusione, l'empowerment femminile rendono un brand rilevante e autentico.

Talent management: gestire i talent è un task, poiché sono giustamente preoccupati della propria immagine, quando si parla di collaborazioni con brand. È il brand, infatti, a parlare attraverso la comunicazione del talent. La loro immagine, quindi, deve essere tutelata. Un altro aspetto fondamentale di cui sentiamo parlare è la coerenza. I talent sono spesso preoccupati di essere affiancati da brand che non li rappresentano da un punto di vista valoriale. Una buona agenzia deve assecondare il *match* tra valori, brand e talent che li rappresenta. La nostra peculiarità è una politica commerciale che trasforma i talent in format,

chiari, diretti ed efficienti a servizio delle necessità di comunicazione dei brand. L'autenticità diventa, quindi, un asset centrale. Solo così la community è fidelizzata e consente di garantire al brand la conversione che tutti i clienti cercano.

16.3 STRATEGIE DI VENDITA EFFICACI: COME COSTRUIRE RELAZIONI AUTENTICHE PER UNA COMUNICAZIONE DI SUCCESSO

Il lavoro di connessione tra clienti e talent è entusiasmante ed estremamente difficile, presuppone una collaborazione e una co-costruzione del messaggio tra brand e talent. Come si connettono queste esigenze? Da una parte c'è il tema della notorietà del prodotto e dall'altra l'immagine del talent. Bisogna quindi capire quando l'immagine è giusta per quel volto, e valutare quando il talent non è adatto a quel prodotto. È inutile forzare un talent a parlare di un brand che non lo rappresenta. È fondamentale, invece, impostare una relazione con i brand garantendo la capacità di ascolto del mercato per coglierne esigenze specifiche e proporre soluzioni di comunicazione innovative e adeguate.

Spesso il brand insiste alzando la posta in gioco, ma ciò non si rivelerà una strategia miope, perché l'attività consulenziale dell'agenzia deve suggerire al cliente di utilizzare il budget a disposizione in altro modo, suggerendo come allocarli efficacemente, con l'obiettivo di garantire conversione e una comunicazione efficace. Oggi la connessione tra brand e volti va costruita tramite su rapporti di fiducia, autenticità e di lunga durata. Alcuni brand, infatti, possono crescere con alcuni talent e viceversa, suggerendo quale attività branded intraprendere e come sviluppare il contenuto.

17 SYS-DAT GROUP

180

17.1 SYS-DAT GROUP: L'ECCELLENZA ICT AL SERVIZIO DELL'INNOVAZIONE E DELLA CRESCITA AZIENDALE

SYS-DAT Group è un player di riferimento dell'ICT in Italia per il mondo aziende, dalle microimprese alle grandi multinazionali, e fonda le sue radici su un'esperienza pluriennale sviluppata nel mercato delle soluzioni informatiche per i principali segmenti industriali e i servizi tipici del made in Italy.

SYS-DAT Group offre soluzioni informatiche altamente innovative per tutti i processi mission critical dei suoi clienti. A oggi è un Gruppo di oltre 11 aziende distribuite su tutto territorio nazionale, con oltre 400 persone, che rappresentano il più importante patrimonio, e che hanno svariate competenze sia tecnologiche, lavorando con i principali Vendor internazionali appartenenti al mondo IT, che applicative, focalizzate in diversi settori industriali.

La forza del gruppo SYS-DAT si fonda su centri di eccellenza in soluzioni innovative, tecnologie e, soprattutto, su conoscenze in specifici mercati verticali.

Per poter garantire risposte e soluzioni al mercato l'orientamento SYS-DAT è sempre stato fortemente diretto alla crescita

e alla innovazione. A tal proposito ogni anno vengono effettuati investimenti significativi in attività di ricerca e sviluppo che consentono di anticipare al mercato soluzioni nuove ed efficaci. Da sempre abbiamo focalizzato e costruito il nostro successo e la nostra crescita attorno a 4 elementi chiave che rappresentano i nostri punti di forza:

- competenze in specifici settori d'industria (vertical);
- vicinanza geografica ai clienti coniugata alla capacità di accompagnarli globalmente (global local);
- integrazione con i principali brand IT quali IBM, SAP e Microsoft (brand&standard IT);
- continua ricerca di soluzioni in grado di migliorare l'esistente proponendo nuovi modelli di business ai nostri clienti (innovation).

Il mix di questi quattro ingredienti, per noi cruciali nella nostra strategia di crescita, ci consente di avere un approccio e un offering completo.

L'ampiezza della nostra offerta permette di proporre soluzioni che consentono di gestire tutte le esigenze organiz-

zativo/informatiche che un'azienda possa avere, integrando tutti i propri processi interni ed esterni (ERP, CRM, SCM, analytics, omnichannel ecc.) facendo leva sull'utilizzo di tecnologie avanzate quali tra le altre, cybersecurity e intelligenza artificiale.

Questo è il "mondo" che ci appartiene, che ci appassiona, e che evolve giornalmente, dove la nostra missione è quella di trasformare l'information technology in business per i nostri clienti!

17.2 IL NUOVO APPROCCIO COMMERCIALE NELL'ERA POST-PANDEMICA: RESILIENZA E CUSTOMER CENTRICITY COME PAROLE CHIAVE

L'approccio delle aziende ha subito un cambiamento rilevante con l'avvento della pandemia che ha portato a modificare il modo di lavorare, dagli strumenti di lavoro utilizzati dai dipendenti fino alle relazioni con i propri clienti e i propri colleghi dei vari reparti.

La crisi pandemica ha costretto tutte le aziende, che intendevano preservare il rapporto con la propria clientela, implementare processi e azioni "resilienti" intesi come la capacità di adattarsi alle emergenze e far emergere tutte le soluzioni possibili per non perdere fette di mercato, salvaguardando qualità, efficienza ed efficacia.

I contatti diretti sono diventati sempre meno frequenti, pertanto portare al centro il cliente dando valore a ogni azione rivolta a lui è diventata una condizione necessaria e imprescindibile per mantenere vivo il rapporto. Per fornire un esempio comune chi prima prediligeva i rapporti solo con incontri in

presenza si è trovato in estrema difficoltà a dover interagire solo via mail o telefono.

La tecnologia digitale, in tutto questo, ha assunto un ruolo oltre ogni attesa fino a poter dire che è stata evitata una catastrofe al commercio anche grazie alla possibilità di garantire rapporti negoziali senza contatto fisico, cosa che potrebbe verificarsi verosimilmente anche in futuro.

Oggi ci rapportiamo con clienti sempre più informati di quello che li circonda e sempre più esigenti tanto da pretendere un servizio che migliori quotidianamente l'operatività e che sia sempre più adatto ai propri bisogni. Quindi oggi più che mai la mera fase di vendita è quella meno rilevante perché ciò che più conta è il processo che porta all'acquisto da parte del cliente. È importante quindi far capire al cliente come e perché affiancarsi a un partner tecnologico possa migliorare i suoi processi di business grazie a una sinergia interna tra reparto marketing, commerciale e applicativo.

Nelle organizzazioni meno strutturate dove non ci sono reparti ben delineati, spesso si verifica la situazione in cui il consulente tecnico ricopre più ruoli, come il ruolo commerciale, per sopperire alla mancanza di risorse. A lungo andare questo comporta problematiche di natura commerciale quali:

- non fidelizzazione del cliente;
- perdita di opportunità di business date dall'upselling;
- non sinergia tra *hard skill* e *soft skill*;
- non raggiungimento della customer satisfaction.

Nello scenario contrario, in organizzazioni più strutturate con più risorse a disposizione, la figura del commerciale si slega dalla natura tecnica del consulente ai fini di potersi dedicare in-

teramente all'approccio one to one con il cliente stesso. Il commerciale attuale non necessita *hard skill* di natura prettamente tecnica, ma piuttosto deve saper interpretare l'esigenza del cliente e capire come adattare al proprio portafoglio prodotti. L'approccio commerciale deve coprire tutte le fasi di vendita: pre-sales, sales e soprattutto post-sales.

Quest'ultima è senza dubbio la fase più complessa e più sfidante soprattutto per i progetti di lunga durata, come ad esempio l'implementazione di un nuovo sistema gestionale. In essi, infatti, l'*elapsed time* può essere anche di diversi anni e sarà quindi naturale affrontare svariate situazioni nella gestione del cliente.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL MONDO DELLA VENDITA DEI SERVIZI ICT PER IL BUSINESS

Carlotta Tarricone, Account Manager – VII edizione

Dopo la Laurea triennale in Lingue, comunicazione e media ho deciso di intraprendere un percorso formativo che mi avvicinasse all'ambito economico e che sapesse coniugare i miei interessi con le mie capacità. Il master Sales ha rappresentato un ottimo trampolino per affacciarmi al mondo del lavoro unendo le conoscenze teoriche a quelle pratiche grazie ai numerosi progetti svolti in collaborazione con le aziende partner. Oggi ricopro il ruolo di Account Manager in SYS-DAT Group, player di riferimento nel settore ICT che da oltre quarant'anni sviluppa soluzioni informatiche per le aziende del Fashion & Luxury.

Nello specifico seguo tutto il ciclo di vendita del prodotto, dall'acquisizione del prospect fino alle attività post-vendita, ponendo sempre l'attenzione sulla centralità e sulla cura del cliente.

Ciò che più apprezzo del mio lavoro è il dover costruire le relazioni con i clienti sin dall'origine, avendo quindi la possibilità di mettermi in gioco e di far conoscere tutto ciò che caratterizza l'azienda a 360 gradi, dai prodotti fino alle persone, risorse preziose che costituiscono la realtà aziendale e che ne contribuiscono allo sviluppo. Posso dire quindi che il master mi ha dato gli strumenti e il metodo di lavoro per affrontare un mercato in continua evoluzione con cui mi interfaccio quotidianamente.

17.3 IL PROFILO DEL SALES DIRECTOR: LE COMPETENZE FONDAMENTALI

Al giorno d'oggi i requisiti che più sono richiesti dalle aziende nella figura del sales director sono:

- standing;
- sicurezza;
- competenza;
- empatia;
- pazienza;
- responsabilità;
- leadership;
- speech;
- problem solver.

18 UP2YOU

18.1 UP2YOU: COME TRASFORMARE L'IMPEGNO VERSO LA SOSTENIBILITÀ IN AZIONI CONCRETE

Up2You è la startup greentech, e B Corp certificata, che aiuta persone e aziende a ridurre il proprio impatto ambientale e a compensare le emissioni di CO₂ per combattere il cambiamento climatico. I principali ambiti in cui la startup opera per garantire un presente più green e sostenibile sono:

- carbon neutrality: soluzioni di misurazione, riduzione e compensazione delle emissioni di CO₂. Il tutto sempre certificato su blockchain, secondo attenti standard internazionali;
- engagement aziendale (PlaNNet): la piattaforma di green engagement aziendale pensata per coinvolgere il personale delle aziende con quiz e missioni green, in un percorso aziendale verso la sostenibilità ambientale.

Oltre a queste soluzioni, viene garantito alle aziende un concreto impegno attivo, grazie al supporto di progetti sostenibili certificati, con impatto sociale e ambientale, capaci di catturare CO₂, ma anche di preservare foreste, tutelare ecosistemi e sviluppare tecnologie sostenibili.

Vengono inoltre assicurate trasparenza e affidabilità, certificando l'impegno ambientale: Up2You è infatti l'unica realtà in Europa a unire la qualità internazionale dei crediti di carbonio VERRA e Gold Standard all'utilizzo della blockchain. Per ogni acquisto di crediti di CO₂ certificati per la compensazione delle emissioni, viene generato un NFT contenente tutte le informazioni più importanti, come la quantità di CO₂ compensata e il progetto ambientale di riferimento. Tutto questo viene poi riportato su blockchain e associato alla pagina profilo dell'azienda cliente. Viene infine assicurata un'accurata comunicazione dell'impegno sostenibile aziendale di chi sceglie di intraprendere questo percorso, tramite materiale di comunicazione digitale interamente dedicato e linee guida per una corretta promozione.

18.2 IL SALES MANAGEMENT NELL'ERA POST-PANDEMICA: VALORE E INNOVAZIONE AL CENTRO DELL'APPROCCIO COMMERCIALE

Negli ultimi anni, sia nel periodo pandemico, che post, l'approccio al Sales Management ha avuto un repentino cam-

biamento. Possiamo racchiudere il tutto in tre punti fondamentali:

- orientamento al valore del cliente;
- accelerazione dell'innovazione;
- vendita digitale a distanza.

Dalla nostra esperienza, possiamo affermare che il punto chiave è senz'altro l'orientamento al valore del cliente. Con questa espressione, si intende uno spostamento del focus da un approccio incentrato sul prodotto a uno incentrato sulla creazione di "valore" per il cliente. Ma cosa significa esattamente? I passaggi che deve fare un direttore commerciale possono non essere del tutto scontati: si passa, infatti, dall'essere "esperti del prodotto" a "esperti del cliente", dovendo talvolta rivoluzionare l'approccio e i meccanismi di vendita.

Quando un'impresa decide di passare a un modello di vendita incentrato sul cliente, si sposta l'obiettivo dalle caratteristiche e dal prezzo del prodotto come punti principali di discussione e negoziazione, ai vantaggi e benefici che un determinato prodotto o servizio può portare al cliente.

Inoltre, il settore delle vendite è diventato iper-competitivo, soprattutto in termini di sensibilità ai costi. Le cause possono essere diverse: l'inflazione ai massimi storici in molte parti del mondo, i problemi della catena di approvvigionamento che sconvolgono i modelli di vendita, le problematiche derivanti dal conflitto russo-ucraino e altre ancora.

Tutto ciò ha reso ancora più necessario l'abbandono di un approccio delle vendite basato sui prezzi, per concentrarsi sul dimostrare che il proprio prodotto o servizio è vantaggioso per il cliente in termini di benefici complessivi.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL SETTORE DELLE START UP GREENTECH

Massimo Speciale, Account Executive – VIII edizione

Dopo aver maturato una serie di esperienze professionali nei settori Real Estate, Retail e Finance, Massimo decide di iscriversi al Master in Sales e Account Management per migliorare le competenze necessarie al mondo delle vendite B2B.

Terminato questo percorso, decide poi di cogliere l'opportunità di entrare nel mondo startup, iniziando a lavorare come Account Executive in Up2You, con l'obiettivo di contribuire a una delle sfide più importanti del nostro secolo: contrastare il cambiamento climatico.

L'esperienza all'interno del Master è stata senz'altro formativa, soprattutto grazie al taglio pratico dei corsi, che mi ha permesso, grazie ai diversi project work, di migliorare la capacità di relazionarmi sia con i clienti che con il team di lavoro.

Nel lavoro che svolgo oggi, inoltre, sono determinanti le tecniche di comunicazione applicate ai mercati B2B che ho appreso durante il Master e che sto applicando quotidianamente nelle interazioni con prospect e clienti.

18.3 LA FIGURA TRASVERSALE E STRATEGICA DEL DIRETTORE COMMERCIALE: REQUISITI E COMPETENZE CHIAVE

Il direttore commerciale, diversamente dal direttore vendite, è una figura trasversale a tutta l'impresa, specie in una realtà come la nostra, dal momento che deve interfacciarsi con gli

altri settori come finance, marketing, comunicazione, ricerca & sviluppo e prodotto.

Una volta compreso ciò, è più semplice capire quali siano i requisiti necessari per questo importante ruolo. Secondo noi, il responsabile commerciale deve possedere:

- ottima conoscenza del prodotto e dell'offerta aziendale;
- profonda conoscenza dei mercati;
- buona cultura finanziaria, per massimizzare fatturato e margini;
- buona cultura legata alla comunicazione e al marketing, per la definizione del portfolio prodotti, del posizionamento, delle politiche di pricing.
- padronanza di una o più lingue straniere.

Riassumendo in tre punti chiave, possiamo affermare che un direttore commerciale deve avere:

- capacità di analisi e valutazione delle opportunità commerciali;
- pensiero strategico;
- spirito imprenditoriale.

19 WORLD CAPITAL GROUP

186

19.1 WORLD CAPITAL: INVESTIRE NELLA CRESCITA DELLE PERSONE NEL SETTORE IMMOBILIARE

World Capital Group è una società italiana con esperienza pluriennale nella consulenza e intermediazione immobiliare, specializzata nel fornire servizi e soluzioni per privati, imprese, fondi e istituzioni in campo real estate.

La Società è attiva su tutti i settori immobiliari: Office, Industrial & Logistic, Retail, Capital Market, Hotel. Acquisizione, vendita o locazione, ci occupiamo dell'intero processo di negoziazione per rispondere alle diverse esigenze della clientela.

Crediamo nel valore della consulenza e nell'offerta di servizi che rispondano a elevati standard di mercato, per questo abbiamo un Dipartimento Marketing e Comunicazione, che si occupa di redigere piani comunicativi mirati alla promozione e commercializzazione degli immobili, e un Dipartimento di Ricerca interno, che realizza report di settore.

In World Capital le persone ricoprono un ruolo fondamentale e per questo è stata istituita la "World Capital Academy", nuovo hub di formazione pensato per valorizzare il personale,

volto a formare professionisti d'eccellenza e per accompagnare il percorso di crescita interno, fornendo le competenze tecniche, manageriali e gestionali necessarie.

L'ambizione è di garantire la formazione in ambito tecnico-motivazionale, per questo è previsto un affiancamento costante di un business coach certificato ICF (International Coaching Federation), interno al dipartimento HR, che accompagna la risorsa a esprimere il massimo potenziale.

19.2. STRATEGIE DI SUCCESSO NEL MONDO REAL ESTATE: L'IMPORTANZA DELL'APPROCCIO DIGITALE

Dall'acquisizione alla promozione dei prodotti. Dall'appuntamento alla trattativa.

L'importanza di ottenere le giuste informazioni dal cliente richiedente ci consente di eseguire azioni efficaci nella fase di vendita. Fondamentale è capire il potere decisionale che ha il nostro interlocutore.

L'importanza dell'acquisizione è fondamentale: il nostro approccio è rivolto a trovare ottimi prodotti a un prezzo molto

interessante, in modo da essere realisticamente certi che verranno venduti in tempi brevi.

Promuovere al meglio un prodotto ci consente di venderlo nel minor tempo possibile: il commerciale incontra il mondo del marketing nel progettare strategie specifiche di comunicazione e sponsorizzazione mirata dei prodotti.

L'appuntamento è uno dei momenti più importanti dell'attività di un commerciale in quanto determina i tempi e modi di arrivare alla conclusione del contratto di vendita o locazione. L'essenza stessa dell'atto commerciale prevede che il venditore e il compratore trattino il prezzo: compito del consulente è mediare l'affare, mediante la messa in campo della tattica migliore da attuare volta per volta per rendere la negoziazione un processo win-win.

I professionisti del real estate hanno vissuto un processo di digitalizzazione accelerato, che ha però cambiato le prospettive di tutto il comparto. Guardare o tornare indietro, a un modello "esclusivamente" tradizionale, è impossibile. L'orizzonte del futuro comprende un'evoluzione tecnologica, dalle visite virtuali ai gestionali, ai crm, all'utilizzo di professionalità per la realizzazione dei servizi fotografici e video.

HOW TO...? DA STAGISTA A PROFESSIONISTA NEL MONDO DELLE SOLUZIONI IMMOBILIARI BUSINESS

Mattia Cinetto, Consultant Corporate Office – VII edizione

In World Capital sono un consulente immobiliare e seguo i progetti di sviluppo di multinazionali e società italiane legati all'apertura o all'ampliamento dei propri Corporate Office su Milano.

In qualità di consulente, è mio compito essere in grado di capire esattamente le aspettative della società e tradurle in proposte il più centrate possibile, trattandosi di un settore estremamente competitivo dove il timing è fondamentale per non perdere le migliori opportunità coltivate con duro lavoro.

Ciò mi è possibile anche grazie a una serie di conoscenze apprese soprattutto nel periodo di frequentazione del Master, che mi hanno permesso di diventare una figura trasversale e capace di gestire l'insorgere di numerose problematiche, di tipo commerciale, economico-finanziario o negoziale.

La dialettica e la capacità di gestire conflitti sempre con lucidità sono elementi che ritengo altrettanto importanti, e la cui padronanza non posso che attribuire al corso di Public Speaking e Negoziazione Online e in Presenza.

Ilaria Picozzi, Junior Real Estate Consultant Hospitality Department – VIII edizione

Durante il mio percorso formativo al Master Sales & Account, la testimonianza che più mi ha colpito è stata quella di World Capital Group, società di Commercial Real Estate con cui ho anche intrapreso il mio percorso di stage.

In World Capital ho trovato una realtà dinamica e professionale e nello specifico sono stata inserita nel dipartimento Hospitality, dove affiancata dalla responsabile di dipartimento ho iniziato a comprendere le dinamiche del settore. In poco tempo ho superato la

prima fase di stage in Sales Account assumendo il ruolo di Junior Real Estate Consultant.

Gli insegnamenti del Master Sales sono stati fondamentali per affrontare questo percorso, in particolare i vari corsi di negoziazione e tecniche di vendita. Sono grata al Master e a World Capital Group per tutti gli insegnamenti ricevuti.

19.3 LA VERSATILITÀ DEL CONSULENTE IMMOBILIARE: UN NUOVO APPROCCIO PER MUOVERSI NEL MERCATO REAL ESTATE

188

Il consulente immobiliare di oggi deve essere molto versatile. Non ci si deve limitare a essere un semplice mediatore tra domanda e offerta, ma puntare bensì a divenire un professionista che si impegna al massimo per soddisfare le esigenze dei suoi clienti, fornendo una consulenza su misura e un supporto costante. Oltre a conoscere le dinamiche del mercato immobiliare, oggi più che mai il consulente immobiliare dovrebbe essere dotato di empatia, in grado di interfacciarsi con diversi soggetti, per carpire i bisogni delle parti e per trovare un compromesso valido per tutti.

Le caratteristiche chiave di un responsabile commerciale nel comparto real estate oggi sono: aggiornamento continuo dei trend di mercato, nuove competenze in chiave tecnologica, aggiornamento permanente, strategie di diversificazione marketing e utilizzo dei Big Data, specializzazione in segmenti di mercato.

SEZIONE IV

**TESTIMONIANZE
DAL MONDO SALES:
LA PAROLA AI PROFESSIONISTI**

Al fine di completare con ulteriori spunti di interesse il quadro relativo alle diverse e variegate competenze hard e soft utili per costruire un'efficace carriera nel mondo delle vendite B2B, sono state raccolte in questa sezione le testimonianze dirette e personali di alcuni prestigiosi professionisti Sales che sono intervenuti, a vario titolo, durante varie edizioni del percorso formativo del Master Sales. Sguardi preziosi di referenti aziendali che hanno messo a disposizione degli allievi del corso il proprio specifico bagaglio di competenze ed esperienze di vendita di prodotti e servizi B2B.

Affiancano le testimonianze degli Esperti quelle di alcuni ex allievi (dalla prima all'ottava edizione), con esperienze professionali, competenze ma anche background di partenza assai diversificati, per due ragioni: da un lato, per mostrare come il percorso formativo del Master Sales possa accogliere in entrata giovani provenienti da corsi di laurea molto diversi fra loro e con poche o significative esperienze lavorative alle spalle; dall'altro, per poter offrire in questa sede un supplementare panorama delle numerose e concrete attività professionali in uscita, racchiuse sotto l'ampia dicitura "Commerciale/Sales".

1 GLI ESPERTI

1.1 FEDERICO FRANCESCO BIRAGHI

Regional Sales Director di Fortinet

Entrato in Fastweb in Stage durante il percorso universitario in Università Cattolica, ha terminato il percorso di studi mentre ricopriva in azienda ruoli di crescenti responsabilità nel mondo delle vendite, fino a esercitare il ruolo di Direttore Vendite. Dopo vent'anni nel mondo delle telecomunicazioni approda nel 2023 nel mondo della Cybersecurity, sempre come Direttore Vendite dell'azienda Fortinet, multinazionale americana leader di mercato.

Le vendite rappresentano l'azienda sul mercato e i clienti in azienda. Se interpretato in questi termini il ruolo delle vendite racchiude una responsabilità enorme nell'esprimere tutto il "credo" dell'azienda sul mercato e raccogliere e difendere tutte le impressioni e i bisogni dei clienti all'interno dell'azienda. Le vendite sono una funzione nella quale è facilissimo misurare la forza, la qualità e la meritocrazia delle persone e dell'azienda stessa con successo e insuccesso molto ben identificabile. Questi aspetti, tra molti altri rappresentano per chi è un manager delle vendite la più grossa sfida e il più grande aspetto positivo del ruolo.

Un tempo il lavoro del "venditore" cominciava e terminava con la firma dell'ordine. Ora il momento della firma è un punto di inizio rispetto al cammino che potrà fare il cliente in azienda. I manager delle vendite devono saper prevedere e gestire a 360 gradi ogni fase della vendita e del post vendita; una corretta previsione (forecasting) e un corretto utilizzo degli strumenti digitali; CRM molto evoluti, permettono non solo al manager della vendita di essere supportato al meglio in tutte le fasi, ma anche di integrarsi con tutte le funzioni aziendali in tempo reale, ad esempio riuscendo a rendere minimo l'impatto della crisi del riferimento di risorse e trasporto, come della gestione degli incassi. Grande impegno e umiltà sono i fattori chiave per avere un buon percorso di carriera in ambito commerciale.

Le vendite sono il motore dell'azienda e chiunque voglia avere il polso di quanto avviene sul mercato vivendolo da protagonista ha trovato la sua strada, intraprendendo un percorso per nulla routinario che richiede grande capacità di problem solving. Sono fondamentali poi alcuni valori: sincerità, fiducia, rapporti umani. Questi valori testimonieranno la differenza tra noi esseri umani e l'Intelligenza Artificiale che non potrà mai competere su questo terreno.

1.2 NICOLA LANZETTA

Direttore Italia di Enel Group e Amministratore Delegato di Enel Italia SpA

Nicola Lanzetta è entrato a far parte del Gruppo Enel nel 2001, nel corso della fase iniziale di liberalizzazione del mercato retail, occupandosi dell'integrazione societaria, della costituzione di Enel Gas SpA e dell'avvio della rete commerciale di Enel Energia.

Nel settembre 2014 fu nominato Responsabile del Mercato Italia e, dal dicembre 2021, ricopre il ruolo di Direttore Italia del Gruppo.

Il comparto commerciale ha un'importanza strategica all'interno di un'azienda, in quanto funzionale alla definizione e al raggiungimento del successo dell'impresa stessa e chi svolge questo ruolo ha grandi responsabilità, cui corrispondono mansioni e capacità complesse e che richiedono un costante allenamento.

La sfida più importante da affrontare è quella di essere sempre al passo con i tempi per interpretare i bisogni dei clienti con anticipo e modificare rapidamente la propria strategia in risposta agli stimoli esterni.

Il ruolo commerciale è molto cambiato rispetto al passato; negli anni '50 e '60, segnati da un'intensa crescita economica, vendere era molto semplice. La volontà di raggiungere un benessere sempre maggiore, legata all'aumento delle disponibilità economiche, portò la domanda di beni e servizi a livelli tali per cui bastava produrre per vendere. Oggi non è più così: l'aumento della concorrenza, l'avvento della digitalizzazione e ritmi di vita frenetici pongono sfide alle quali solo chi ha avuto capacità di interpretazione e adeguamento è stato in grado di sopravvivere.

Da un modello di vendita pura si è infatti passati a un modello più complesso di assistenza, che prevede servizi e consulenze sempre più digitalizzati e veloci. La spinta delle attuali tecnologie ha imposto a tutte le aziende e a tutti settori ritmi sempre più rapidi e la necessità di avviare azioni di upskilling per coloro che ricoprono i ruoli commerciali, che devono far fronte alle nuove modalità di acquisto e di contatto richieste dai clienti.

Allo stesso modo si sono evolute le ambizioni e i bisogni dei clienti; ad esempio, attualmente la richiesta è proprio che i consumi siano sostenibili. I cambiamenti climatici, il ripetuto verificarsi di eventi estremi, un elevato tasso di perdita di biodiversità e di servizi ecosistemici rappresentano elementi di estrema attenzione da parte di tutti, in termini sia di contrasto che di adattamento ai nuovi scenari.

La pandemia e i recenti conflitti geopolitici hanno messo in luce le fragilità del modello industriale ereditato dal passato su cui sono impiegate le società moderne, rendendo evidente la necessità di diventare autonomi e sostenibili dal punto di vista della produzione di energia.

Le aziende, per sopravvivere, devono evolvere ed essere sempre più sostenibili, per cui la sostenibilità non è più considerata sotto il profilo della beneficenza ma diventa strategia per il successo.

Un'azienda che opera sulla base di modelli di business non aggiornati e non competitivi è destinata prima o poi a scomparire. In questa chiave, il rapporto con tutti gli stakeholders, inclusi i potenziali, garantisce il successo.

Nell'attuale mondo delle *utilities* energetiche, gli obiettivi sopra descritti possono essere raggiunti solo con la spinta alla decarbonizzazione e all'elettrificazione pulita degli usi finali,

sostenuta da modelli di business improntati all'economia circolare e aperti all'innovazione continua.

La strategia di Sostenibilità di Enel si pone l'ambizioso obiettivo del raggiungimento delle zero emissioni entro il 2040 e, a tal fine, sono tre le leve fondamentali da tenere in considerazione:

- **l'elettrificazione dei consumi**, che rende possibile il percorso della transizione energetica attraverso sviluppo della generazione di consumi da fonti rinnovabili, basata sulla sicurezza e affidabilità delle reti e destinata a tutti gli usi che lo consentiranno. In tale contesto, è fondamentale accelerare la decarbonizzazione nella produzione di energia, attraverso la combinazione tra sviluppo di impianti rinnovabili, sistemi di accumulo e la progressiva dismissione delle centrali termiche. Parallelamente, è importante rafforzare il ruolo delle reti di distribuzione, fondamentali per la transizione energetica in atto, attraverso soluzioni digitali avanzate che consentano alle reti elettriche di poter accogliere maggiori volumi di energie da fonti rinnovabili, affinché siano più resilienti, sostenibili e aperte alla partecipazione di tutti i soggetti interessati all'elettrificazione. Infine, è necessario creare prodotti e servizi che rendano semplice ed efficiente l'elettrificazione dei consumi nella vita di tutti i giorni dei clienti finali. Da tutto ciò si evince come questo cambiamento riguardi tutti, dall'individuo all'intera collettività cui fanno parte le persone, le Imprese, le industrie e le Istituzioni;
- **le persone**, che hanno un ruolo chiave nel processo di transizione energetica. Senza di esse il percorso non può compiersi. La Sostenibilità è una sfida collettiva, che dob-

biamo affrontare in sintonia con tutti gli stakeholder. Pertanto, la creazione di un ambiente inclusivo è una priorità per poter dare centralità alle persone e massimizzare il valore e le opportunità di crescita per ogni soggetto coinvolto nella transizione energetica, dai dipendenti dell'azienda alle comunità locali nei territori in cui noi stessi operiamo;

- **la natura**, che rappresenta un modello di sviluppo sostenibile in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri. È questo il punto di partenza di tutte le iniziative promosse da Istituzioni, aziende e singoli.

Il contesto fin qui descritto è quello in cui nascono le sfide per coloro che operano nell'ambito commerciale, i quali devono coniugare la sostenibilità sia dal punto di vista ambientale sia dalla prospettiva sociale nelle relazioni di business.

La prima sfida da vincere è il "fare sistema". Le partnership, che siano di tipo pubblico-privato o di tipo industriale, che prevedano la contaminazione tra accademie, centri di ricerca, mondo delle start up e confronto con il terzo settore, sono fondamentali per una implementazione diffusa di modelli ambientalmente, socialmente ed economicamente sostenibili.

Negli ultimi anni è divenuto sempre più chiaro come lo sviluppo sostenibile non si possa realizzare da soli ma necessiti dell'impegno tutti i settori e di tutti i soggetti che devono concorrere a questa visione comune. In termini di vantaggi, perseguire modelli economici circolari e sostenibili non rappresenta solamente una scelta obbligata dalle crescenti criticità ambientali, ma un'opportunità di rilancio della competitività del Paese. Le innovazioni tecnologiche e digitali stanno rivo-

luzionando l'intera catena del valore dell'energia, dando vita a nuovi modelli di business e assegnando un ruolo sempre più consapevole e attivo ai clienti. I principali ostacoli all'implementazione di modelli sostenibili non sono di carattere tecnologico, ma piuttosto legati ad aspetti normativi, regolatori o economici. Il quadro attuale, estremamente frammentato nelle norme e nelle competenze, è impostato su modelli di economia lineare e poco attrattivo per lo sviluppo di economie partecipate. Occorre quindi sviluppare un approccio sistemico che abbracci diversi ambiti come la politica, la tecnologia, gli investimenti e i consumatori. I clienti hanno un ruolo chiave nel processo della transizione energetica poiché senza di loro il percorso non può compiersi. È fondamentale quindi analizzare i loro bisogni per assicurare risposte affidabili e instaurare rapporti duraturi, offrendo soluzioni e servizi sostenibili, che risultino convenienti, innovativi, flessibili e attenti alle fasce più vulnerabili per garantire un accesso paritario all'energia.

Per realizzare ciò, è necessario rendere i singoli consapevoli dei costi e delle opportunità legate alla transizione energetica e guidarli al fine di identificare e attuare politiche di consumo che mirino all'efficienza energetica e all'ottimizzazione dei costi, attraverso un processo di progressiva elettrificazione con prodotti e servizi creati per rendere più efficiente e semplice la vita di tutti i giorni.

1.3 LUCA MORPURGO

Investor, Vice President e Board Member di Podcastory

Ha una formazione e un background spiccatamente commerciali, ha sempre lavorato in ambito Media prima offline e poi

online, per grandi editori italiani come Mediaset e RCS, per editori internazionali come Metro, in aziende multinazionali come Infront e FreeWheel, abbracciando negli ultimi anni la rivoluzione tecnologica che sta cambiando regole e paradigmi. Anche quando ha assunto ruoli più di General Management ha sempre continuato a vendere idee, iniziative, progetti sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni in cui lavora.

Vendere è un'arte, è una missione, è una passione, significa proporre al proprio interlocutore la soluzione migliore per le sue esigenze e i suoi obiettivi, significa conquistare la sua fiducia con i risultati che le proprie proposte generano, significa sapersi adattare alle situazioni in continuo cambiamento, significa essere flessibili e creativi ma concreti.

È una sfida costante che la digitalizzazione e la tecnologia hanno reso estremamente più complessa dotando le aziende di strumenti e possibilità di misurazione prima non disponibili, ma anche attrezzando i fornitori di soluzioni solo qualche anno fa impensabili. Richiede specializzazione, competenza, conoscenza, visione strategica, *hard skill* imprescindibili ma che non bastano a fare di un venditore il miglior venditore. Curiosità, empatia, determinazione, ambizione, intelligenza, dinamismo, capacità di soffrire, pazienza sono alcune delle *soft skill* che completano il profilo del sales manager di successo.

Non si fa il venditore, si è venditori, lo si è dentro, è una predisposizione, un'inclinazione, una voglia di incidere sui risultati dell'azienda per cui si lavora e di quella a cui vengono proposte le proprie soluzioni, se si sentono queste emozioni dentro allora con la giusta preparazione e la capacità di apprendere ci sarà sempre spazio per noi, in qualsiasi azienda di qualsiasi settore.

1.4 DAVIDE ANDREA SICOLO

Head of Content e Senior Vice President di Edelman

Non è un venditore. Almeno nel senso classico del termine. Ossia: non è un sales manager.

Si occupa di comunicazione da oltre vent'anni, ma non ha frequentato corsi specifici di comunicazione.

Si è laureato in filosofia teoretica. E poi casualmente gli è stato chiesto di occuparsi dei contenuti del sito internet di Telecom (allora TIN) dedicato ai mondiali di Francia 98. Il resto è (micro)storia. La sua: fatta di curiosità e studio. Cercando di capire sempre meglio le relazioni tra i diversi stakeholder che man mano diventavano attori sempre più centrali nel mondo della comunicazione. All'inizio c'erano solo i giornalisti. Oggi c'è ognuno di noi. Perché ognuno di noi è un medium.

Crede che il ruolo commerciale abbia parecchie affinità con il comunicatore: entrambi sono in fondo venditori ed entrambi utilizzano la parola per rendere concreti e intellegibili i propri valori che cercano di condividere con i propri interlocutori. Che anche per il sales manager e il commerciale sono incommensurabilmente di più rispetto a qualche anno fa.

Ha usato una parola – valori – che può apparire fuori sincrono parlando di un contesto commerciale nel quale si vendono prodotti e servizi. In realtà non è proprio così.

La vendita in realtà è solo l'ultimo miglio. E quasi una conseguenza inevitabile di una preparazione nella quale il 'commerciale' ha condiviso i valori dell'azienda con i propri interlocutori/decisori di acquisto. Già... perché ciò che gli stakeholder comprano non sono semplici prodotti o servizi. Gli stakeholder scelgono valori. Ossia, detto meglio: 'sposano' l'azienda – e quindi il prodotto o il servizio – che condivide questi valori e li difende. Oggi, in

Italia, il 60% dei consumatori sceglie il brand che meglio di altri incarna i propri valori (fonte: Edelman Trust Barometer).

L'azienda, quindi, deve farsi carico di questi valori, portarli avanti e renderli espliciti. Essi devono diventare un filo rosso che impronta di sé ogni rapporto, ogni relazione, ogni prodotto. Valori che possono essere sociali e ambientali. Valori che incarnano il PERCHÉ di un'azienda.

È il WHY, la ragione d'essere profonda di un'azienda di cui parla Simon Sinek. Il motivo per il quale l'azienda è nata. La ragione per cui viene scelta un'impresa rispetto a un'altra. E questa rappresenta la sfida più importante per un commerciale: non rimanere al What (il che cosa fa l'azienda) né all'How (come lo fa) ma perché lo fa. Se un'impresa riesce a rendere chiaro il proprio Why (possiamo anche chiamarlo Purpose) e a renderlo attivo può rimanere a lungo e con soddisfazione sul mercato. E qui, il ruolo del commerciale è centrale: ha relazioni con diversi interlocutori e quindi può riuscire a declinare il why a seconda del proprio deuteragonista, usando linguaggi differenti (Platone usava immagini, metafore, parole scritte, trasmissione orale).

Il sales manager torna quindi alle origini, al centro dell'agorà. Uno dei modi di indicare il venditore in greco antico è *πωλητής* (*polétes, poleta*). Qui – giocando un po' con le parole à la Heidegger – rieccheggia la Polis. Il Poleta era veramente al centro del villaggio: si occupava di tutte le aste pubbliche, della locazione dei terreni del demanio pubblico e dei dazi doganali. Ecco: il sales manager deve porsi al centro delle relazioni dell'azienda con il pubblico esterno. Cercando di conoscere sempre meglio e più approfonditamente i propri interlocutori: deve cacciarsi nel ruolo di psicologo, sociologo, esperto di media. O comunque deve essere in grado di attivare queste competenze. Per "mettere a terra" il WHY, leva che guida ogni nostra scelta.

2 GLI ALUMNI

198

2.1 PATRICK DOLCI

Advertising Sales Manager di Axel Springer Media Italia (Media Impact GmbH & Co. KG) – I edizione

Ho deciso di frequentare il Master in Account & Sales Management dopo essermi reso conto che il percorso formativo universitario non mi aveva dato le giuste conoscenze per affrontare il mondo del lavoro nel migliore dei modi. Ciò che mi ha attratto del programma è stata l'unione di due aspetti fondamentali per un account/sales manager: marketing e comunicazione. Le *skill*, sia nell'ambito marketing sia relazionale imparate a lezione, mi hanno permesso iniziare il mio percorso lavorativo come Advertising Manager della piattaforma di content marketing Taboola (all'interno della concessionaria pubblicitaria Manzoni), e come Digital Manager per International Media Hub, pianificando l'advertising digital sui mercati esteri. Questo percorso mi consente oggi di svolgere il ruolo di Sales Manager presso il più grande gruppo editoriale in Europa; mi occupo infatti della vendita di spazi pubblicitari per Axel Springer che pubblica tra gli altri quotidiani e magazine quali Die Welt, Bild, Welt am Sonntag, ICON Magazin e siti come welt.de, Politico, Business Insider per i brand italiani con interessi in Germania.

2.2 MARTA FERRARIO

Consulente Freelance in ambito di Business Development – II edizione

Trascorsi alcuni anni di lavoro nell'azienda di famiglia, era maturato il tempo di rivolgersi all'esterno, cercare nuovi stimoli per una mia crescita professionale e umana. Tutto ciò si è tradotto nella partecipazione al Master in Account e Sales Management. L'aspetto più significativo di questa esperienza? Aver avuto l'opportunità di migliorare e consolidare le *hard skill* – le competenze economiche, di marketing e di comunicazione che mancavano al mio sapere – e, non meno importante, allenare quelle competenze *soft* che aiuteranno il mio continuo divenire e reinventarsi lavorativo. Oggi, in veste di freelance, aiuto imprenditori e piccoli business ad avere maggiore consapevolezza della propria strategia aziendale e organizzare operativamente al meglio le risorse, per riuscire a perseguirla. Mi occupo di business development, partendo da due pilastri fondamentali: controllo di gestione base e organizzazione aziendale. Inoltre, grazie alla mia formazione trasversale e a un profilo generalista portato in azienda linguaggi diversi per un miglioramento tangibile e la diffusione di una cultura d'azienda creativa.

2.3 LEONARDO TOTARO

Regional Key Account Manager di PepsiCo – III edizione

Dopo il conseguimento della laurea e dopo aver maturato alcune esperienze commerciali in attività di famiglia, sentivo il bisogno di approfondire le mie competenze per proseguire il mio percorso professionale. Ho deciso fortemente di iscrivermi al Master in Account e Sales Management, perché coniugava al meglio le tematiche economiche, di marketing e comunicazione. Il valore aggiunto del Master è senz'altro la capacità di poter analizzare business case reali, attraverso team work. Quest'ultimo aspetto è fondamentale per affermarsi nel mondo del lavoro. Dopo un'esperienza di Business Development in Campari, sono entrato come Sales Account in Coca Cola HBC con un contratto a tempo indeterminato, all'interno di un team (Innovate & Growth), che aveva la finalità di promuovere e commercializzare alcune referenze del marchio Globale Coca Cola Company nel mercato italiano.

Questa esperienza mi ha permesso di conoscere e apprendere numerose dinamiche, negoziazioni e modelli di business in continua evoluzione.

Successivamente all'ultima esperienza lavorativa, avevo deciso di rimettermi in gioco e di cogliere un'opportunità professionale entrando come Brand Ambassador B2B di Nestlé Nespresso Professional, per tutto il Nord Italia.

Il valore aggiunto di questo percorso lavorativo è stata senz'altro la possibilità di interfacciarmi e lavorare con diversi team cross (Finance, Marketing, Customer Service), andando ad arricchire il mio bagaglio di competenze.

Attualmente ricopro il ruolo di Regional Key Account in PepsiCo per il Centro Italia, seguendo i clienti Wholesaler.

Consiglio il master a chiunque abbia voglia di acquisire una formazione specifica in ambito commerciale e consulenziale.

2.4 ALESSANDRO PATREGNANI

Sales Account di Italian Exhibition Group Spa – IV edizione

L'istruzione universitaria economico/giuridica e le esperienze teatrali professionali mi consentono di essere una persona razionale ma con una visione orizzontale. Definisco il Sales & Marketing il Teatro dell'Economia, per questo ho deciso di formarmi ulteriormente attraverso il Master in Account & Sales management all'Università Cattolica di Milano.

Quando ho iniziato il mio percorso all'interno del Master il mio obiettivo era chiaro: poter migliorare le mie conoscenze e affinare le mie *skill* in ambito Sales. Grazie ai moduli di insegnamento trasversali presenti, i laboratori, i teamwork e lo stage finale ho acquisito le competenze che desideravo affinare per la mia futura figura professionale in ambito commerciale.

Dopo lo stage durante il Master, ho continuato a lavorare per due anni come Sales Account del reparto Iniziative Speciali del gruppo editoriale Citynews. Questa esperienza mi ha permesso di conoscere il mercato del digital e come si monetizza attraverso il web.

Oggi da ormai più di tre anni lavoro come Sales Account per Italian Exhibition Group, nello specifico sono il responsabile commerciale del settore Integrazione, Food e Apparel della manifestazione Riminiwellness, la storica fiera del wellness che da oltre vent'anni anima Rimini a inizio giugno. Una fiera B2B2C che permette di lavorare a un evento di business ma che intercetta anche il consumer.

Sono passato dal mondo digital a quello degli eventi fisici e il mio passato mi riesce a dare una visione omnichannel nel commercializzare una fiera, che rimane un community catalyst fondamentale per il suo settore di riferimento.

Il Sales deve essere sempre curioso, continuamente in aggiornamento, studiare a fondo il proprio mercato e trovare sempre nuovi stimoli per potersi migliorare. Work Hard, Dream Big, Be Wellness.

2.5 CAROLINA SCAGNELLI

E-commerce Key Account Manager Food&Wine di Veepee – V edizione

Prima di iniziare il Master Sales ero in un momento della vita in cui non sapevo chiaramente cosa avrei voluto fare “da grande”. Mi trovavo a 29 anni senza un background di esperienza lavorativa in grandi aziende, disorientata e spaventata di non riuscire a trovare la mia strada. Ho intrapreso questa avventura che mi ha letteralmente cambiato la vita, il Master in Account e Sales Management mi ha dato tutti gli strumenti di cui avevo bisogno per capire quale poteva essere il mio futuro, sia a livello tecnico che umano. Mi ha permesso di imparare nozioni fondamentali di Marketing e Sales management, mi ha aiutata ad allenare le mie *soft skill*, mi ha fatto conoscere tante bellissime aziende, e soprattutto belle persone. Mi ha aperto le porte di un mondo ricco di opportunità e mi ha accompagnata e guidata in una scelta consapevole nella mia prima esperienza post master.

Ad oggi, dopo 3 anni e 2 esperienze in aziende multinazionali, sono E-commerce Key Account Manager per la categoria Food&Wine in Veepee, dirigo un team di quattro persone

e gestisco un budget di quasi 5 Milioni. Applico tutt’ora gli insegnamenti del Master soprattutto quando devo dare un feedback al mio team; cerco sempre di essere per loro un leader e mai un capo. Faccio tesoro di un’esperienza che è stata per me Life Changing e che mi ha permesso di capire quale futuro volessi costruire per me.

2.6 MATTEO CANFORA

Account Manager Large Private Enterprise Market di Tim – VI edizione

Mi reputo un fruitore piuttosto anomalo del master, considerando che al momento dell’iscrizione avevo già 10 anni di esperienza come Sales alle spalle ma comunque tanta voglia di crescere e rimettermi in gioco.

Il percorso del master è stato una ventata di freschezza, perché ho avuto l’occasione di conoscere un ventaglio di professionisti: professori e speaker d’eccellenza, con i quali sono ancora in contatto, mi hanno dato suggerimenti e spunti per migliorare il mio “metodo di vendita” e soprattutto la capacità di fronteggiare ogni tipo di situazione, dalla più repentina a quella più strategica.

Non posso non citare gli ormai ex colleghi di questo percorso, con i quali si è creata una fantastica rete, sia a livello umano sia a livello di business. Al termine del master ho iniziato subito uno stage in Xiaomi Technology Italia, dove sono stato una forza vendita per diverso tempo.

Gli anni trascorsi con il colosso di Beijing mi hanno permesso di avere un’importante crescita professionale che mi ha portato a diventare in breve tempo “Channel Manager”, responsabile di risorse e di categorie di prodotto. Ho gestito

personalmente il lancio commerciale di diversi prodotti, definendo insieme al team Go To Market le quantità da importare e il timing del lancio; inoltre, mi sono occupato di tutta la trattativa con i clienti della GDS e della GDO.

Da pochi mesi, ho intrapreso un nuovo percorso di crescita presso TIM SpA come "Key account"; il mio compito, nello specifico, è fornire un servizio di consulenza completo alle grandi imprese.

Il passaggio è stato, ed è tuttora, molto sfidante, perché ha voluto che riadattassi in breve tempo il mio metodo di vendita, passando dal prodotto al servizio, ma grazie al mio percorso e al master sono pronto a macinare numeri.

2.7 LUCA PEDROTTI

Junior Category Manager PCs di TD SYNEX – VII edizione

Dopo aver conseguito la Laurea Triennale in Lingue per l'intermediazione turistica e d'impresa presso l'Università di Trento, ho scelto il Master in Account e Sales Management con l'obiettivo di intraprendere un percorso di formazione orientato al mondo commerciale e con un forte taglio pratico. Il Master non ha deluso le mie aspettative e ho apprezzato fin da subito la sua struttura dinamica ed eterogenea, composta da lezioni frontali, laboratori, project work e incontri con manager e professionisti del settore. Nel complesso, l'offerta formativa è stata caratterizzata da un rilevante approccio learning by doing a stretto contatto con il mondo del lavoro, il quale mi ha permesso di acquisire e consolidare una vasta gamma di competenze utili a intraprendere un percorso di carriera in ambito commerciale.

Concluso il periodo d'aula, ho iniziato lo stage curriculare come Sales Specialist in TD SYNEX, azienda multinazionale leader nel settore della distribuzione di prodotti e soluzioni tecnologiche per il mercato B2B. In qualità di Sales Specialist, mi sono occupato di costruire relazioni commerciali con i clienti, generare proattivamente nuove opportunità e gestire una pipeline di vendita. Ho proseguito il mio percorso in azienda e a oggi ricopro il ruolo di Junior Category Manager. Nello specifico, mi occupo dello sviluppo commerciale per il brand assegnato, tramite l'ideazione e implementazione di piani marketing, l'analisi del mercato, lo studio della competition e la pianificazione strategica del business in sinergia con il vendor di riferimento.

L'attuale contesto economico, fortemente competitivo e vivace, richiede conoscenze e skill sempre più complesse e diversificate. Alle capacità comunicative, relazionali e di negoziazione, il commerciale 2.0 deve saper affiancare competenze analitiche, strategiche e di business e marketing management.

2.8 MARTINA FAGNANI

Niche Channel Sales Intern di Puig Italia – VIII edizione

C'è una frase che mi ripeto sempre quando devo affrontare qualcosa di nuovo: "Comunque vada sarà un successo". Ripetevo queste parole anche il giorno in cui è iniziato il mio percorso al Master in Account e Sales Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Dopo una Laurea in Marketing ho deciso di iscrivermi al Master Sales perché volevo completare la mia formazione con nuove nozioni

teoriche ma anche e soprattutto con la pratica, perché la voglia di scoprire ed entrare concretamente nel mondo del lavoro era tantissima.

Durante le lezioni ho potuto conoscere meglio la figura del "Sales", fondamentale nelle aziende al giorno d'oggi, e mettere in pratica gli insegnamenti grazie ai numerosi project work che ci sono stati proposti. Ritengo che proprio i progetti siano la risorsa migliore che il Master ci offre, perché permettono di mettere alla prova le proprie conoscenze, di acquisire sicurezza nel public speaking e insegnano l'importanza di lavorare *con un team* e *per il team*, mettendoci di fronte anche alle difficoltà che questo può comportare.

Terminate le lezioni, ho iniziato il mio percorso lavorativo con uno stage in Trade Marketing presso Coca-Cola HBC, occupandomi dei brand Coca-Cola, Fanta e Sprite nel canale Horeca. Da qualche mese ho deciso di cambiare direzione per intraprendere una carriera commerciale e attualmente ricopro il ruolo di Sales Niche Intern in Puig Italia, all'interno di un team che si occupa dei brand di nicchia Penhaligon's, L'artisan Parfumeur e Christian Loubutin. Giornalmente svolgiamo attività di analisi di sell-in e sell-out, inserimento ordini, valutazione delle performance e gestione diretta dei clienti. Grazie a queste due esperienze ho potuto mettere in pratica moltissime nozioni acquisite durante il Master e sono entusiasta del mio lavoro, quindi posso dire che sì, alla fine è stato un successo!

3 SFIDE E OPPORTUNITÀ FUTURE DEL MONDO SALES

di Patrizia Musso, Deborah Paola Gaudio e Giorgia Bresciani

Alla luce dei numerosi spunti offerti dalle nostre aziende partner, dagli esperti in ambito sales e dagli ex allievi e allieve, emergono tratti comuni e nodali che caratterizzano l'attuale ruolo del commerciale.

Si va in primo luogo a delineare una figura Sales decisamente poliedrica e completa, sia dal punto di vista delle *hard*, sia da quello delle *soft skill*. Non si tratta tuttavia di un professionista immobile, ma bensì capace di adattarsi e riadattarsi continuamente al contesto di mercato che, come emerso dalle testimonianze e dai contributi aziendali, cambia costantemente in quasi tutti i settori delle vendite. Un ruolo dinamico che, proprio per rispondere al meglio alla complessità del mercato e alle esigenze mutevoli dei clienti, deve sapere gestire in modo efficace anche tutta una serie di dimensioni organizzative interne, che diventano così oggetto di ulteriori negoziazioni. Entrambe le spinte (esterne e interne) danno luogo quindi a comunicazioni e negoziazioni necessarie per configurare la contemporanea figura del Sales, a 360 gradi.

In particolare, dal punto di vista esterno, il commerciale deve saper gestire un quadro sempre più fluido e dinamico, dove

i livelli di competition sono molto elevati. Il mercato evolve sempre più rapidamente, i trend si susseguono incessantemente e occorre considerare i fenomeni della digitalizzazione e della globalizzazione, nonché l'attenzione crescente ai temi della sostenibilità.

Per poter affrontare un contesto così sfidante, il commerciale deve essere esso stesso volano del cambiamento, proattivo e motivato nel voler rimanere al passo con i tempi. L'apprendimento continuo è una fase chiave per mantenere sempre alta la performance.

Un buon mix di competenze *hard* e *soft*, sempre in sinergia e in allenamento, è indispensabile per sviluppare un ottimo rapporto con il cliente, trasmettendo fiducia e stabilendo legami di valore, nel lungo termine. Il tutto in un'ottica consulenziale. L'obiettivo primario dunque non è vendere, bensì curare la relazione, con un approccio autentico ed etico. La comunicazione e la negoziazione, dunque, sono i territori dove si mettono in atto empatia, ascolto attivo, problem solving e anche creatività: oltre a consolidate conoscenze *hard* e basi tecniche legate al prodotto o servizio da vendere, occorre comunicare per comprendere a fondo le esigenze e

i bisogni del cliente, proponendo poi soluzioni innovative e personalizzate.

Qui entra in gioco anche la capacità di negoziazione interna, dove tutte le *soft* e *hard skill* citate in precedenza vengono ulteriormente messe alla prova.

Il Master in Account e Sales Management da dieci edizioni forma professionisti delle vendite, capaci di cogliere opportunità e sfide, adattarsi ai cambiamenti e valorizzare le com-

petenze in diversi settori, ruoli e mercati, anche a livello internazionale.

Come emerso in precedenza, le professioni sales hanno sfaccettature differenti e prevedono mansioni diversificate, in base alle specificità di ciascuna azienda e dei vari mercati di riferimento. Riportiamo di seguito, sebbene in estrema sintesi, una mappa dei principali ruoli in ambito commerciali che i nostri studenti hanno assunto nel corso degli anni.

204



GLI AUTORI

Paola Abbiezzi è Direttore didattico del Master Comunicare lo sport di ALMED e Docente di Metodologia della comunicazione sportiva e marketing presso il corso di Laurea Magistrale in Tecniche delle attività motorie preventive e adattate. È membro del tavolo di lavoro Cattolica per lo sport, che mette a disposizione di aziende, leghe e federazioni sportive l'esperienza dell'Università nel campo della formazione e della ricerca applicata. Nel maggio 2023 è stata inserita nel progetto «100 donne contro gli stereotipi» promosso da Fondazione Bracco e Fondazione Milano Cortina 2026, nella sezione 100Esperte per lo sport.

Alessia Anzivino è ricercatore di Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano, dove collabora anche come ricercatrice per Centrimark – Centro di Ricerche di Marketing. Insegna Marketing ed Economia e Gestione dei Beni Culturali e dello Spettacolo presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano e di Roma. È coinvolta in progetti di ricerca internazionali e nazionali e ha pubblicato su riviste nazionali e internazionali.

Laura Silvia Battaglia, giornalista professionista freelance e documentarista, lavora come reporter in aree di crisi dal 2007 ed è conduttrice e autrice RAI per Radio3 Mondo. Specializzata in Medio Oriente, con focus su Iraq e Yemen, ha lavorato dal 2012 al 2015 come corrispondente da Sanaa (Yemen) per l'agenzia video-giornalistica americano-libanese Transterra Media. Collabora con media stranieri (The Washington Post, Al Jazeera English, Al Jazeera Arabic...) e italiani (Rainews24, Skytg24, Tv2000, Radio Popolare, Radio24, Avvenire, La Stampa, La Repubblica, Il Fatto Quotidiano, L'Espresso, Il Venerdì, D di Repubblica, Donna Moderna, Jesus, Credere, Terrasanta, Il Reportage). Ha girato, autoprodotta e distribuita dieci documentari, tra i quali *Yemen, nonostante la guerra* (2019), uno spaccato nella vita dei civili yemeniti in guerra. Ha vinto i premi Lucchetta, Siani, Cutuli, Anello Debole e Giornalisti del Mediterraneo. Dal 2007 insegna, tra gli altri, all'Istituto Reuters all'Università di Oxford. Da quindici anni è tutor senior del Master in Giornalismo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È autrice del libro inchiesta *Lettere da Guantanamo* (Castelvecchi, settembre 2021) e co-autrice, insieme a Paola Cannatella,

del graphic novel *La sposa yemenita* (Becco Giallo, gennaio 2017), tradotto in quattro lingue.

Simone Bianchi, laureato in Scienze della Comunicazione e in Cinema, Televisione e Produzione Multimediale presso l'università IULM – Milano, si è specializzato nell'ambito degli audiovisivi come produttore e videomaker. Insegnante di fotografia e video, dal 2005 è coordinatore del Master in Comunicazione Musicale, nel quale tiene il Corso di Teoria e tecniche dell'immagine e dell'audiovisivo per la musica.

Federico Bionda, PhD Student in "Studi umanistici. Tradizione e contemporaneità" con un progetto dal titolo "Meta-verso e web 3.0" presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC). Esperto di analisi dati e big data, ha sviluppato competenze specifiche nell'ambito dell'informatizzazione di strumenti di indagine sociale (survey, focus group) tramite piattaforme dedicate (es. Surveygizmo, Surveymonkey) e della loro analisi (SPSS, T-LAB ed R), lavorando come freelance Data Analyst. Affianca a competenze di ricerca qualitativa e quantitativa, nella stesura e realizzazione di report di analisi, una particolare attenzione anche ad analisi Desk (Statista). Nell'ultimo anno è stato impegnato in progetti inerenti all'esperienza audiovisiva e filmica, e ha implementato le sue competenze di profilazione nello studio dei pubblici.

Maria Luisa Bionda è Founder di 2B Research. Esperta di Social & Marketing Research, ha ricoperto ruoli dirigenziali presso diversi istituti di ricerca prima di fondare, nel 2005, 2B Research. Negli anni ha collaborato con brand prestigiosi nella realizzazione di progetti di rilevanza strategica in diversi

settori (alcuni esempi: L'Oréal, Dolce e Gabbana, Luxottica, Ferragamo, Ferrero, Ikea, Disney). Specializzata in semiotica, è alla costante ricerca di nuovi approcci e metodi che possano migliorare la comprensione dei comportamenti, degli atteggiamenti, dei valori e dei desideri che guidano le scelte dei «consumatori». Ha un'esperienza pluriennale di docenza presso diversi Atenei italiani.

Clemente Bottani, laureato in Economia Aziendale all'Università Bocconi, ha svolto una carriera nei settori chimico e tessile con diversi ruoli di responsabilità nel marketing e nelle vendite di aziende multinazionali tedesche attive in mercati Business-to-Business, fino a ricoprire la posizione di Direttore Commerciale e, in seguito, di CEO di medie aziende svizzere. Nel 2003 ha fondato Giottoindustrial Networking SA, di cui è Managing Director. L'azienda è specializzata nello sviluppo di progetti di marketing e di innovazione tecnologica nel settore del tessile e delle materie plastiche. Dal 2017 insegna come Professore a contratto in ambito Marketing presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Irene Braga è creativa e curatrice di contenuti narrativi e visivi per il settore della live communication. È regista e show caller di eventi live e hybrid. Ha ideato, scritto e diretto eventi corporate, business, serate di gala, installazioni interattive, brand experience e live-show. È sperimentatrice di nuove tecnologie per contaminare linguaggi e spettacolarizzare gli eventi. Ha realizzato numerose performance con utilizzo di laser, tute led, water screen, robot, droni, ha ideato e realizzato contenuti VR per performance e brand experience. È copywriter, autrice e curatrice di contenuti per speakers, talk,

video aziendali e commerciali. Ha una storia ricca di esperienze lavorative multidisciplinari: dal marketing e comunicazione per la grande distribuzione negli anni '90, alla progettazione culturale per l'Assessorato alla Rigenerazione Urbana della Città di Torino, dove ha ideato e coordinato importanti progetti di promozione culturale e sociale per la valorizzazione di aree urbane investite da opere di riqualificazione.

Giorgia Bresciani è dottoranda di ricerca in "Studi Umanistici. Tradizione e Contemporaneità" (XXXIX ciclo) presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È inoltre cultore della materia presso i corsi di Storia e Linguaggi della Pubblicità (Facoltà di Scienze Linguistiche) e di Languages and Creativity in Media with Brand Entertainment (Corso di Laurea Magistrale CIMO – Comunicazione per le Imprese, i Media e le Organizzazioni Complesse). Dal 2021, è altresì Tutor d'Aula del Master in Account e Sales Management (ALMED/Centrimark), di cui cura anche la comunicazione sui social, e, dal 2023, è Career Adviser per il Corso di Laurea Magistrale CIMO. Collabora inoltre con Brandforum.it, l'osservatorio culturale sul branding, a partire dal 2018.

Laura Cantarelli è manager presso la concessionaria CairoRcs Media: dirige la divisione "Brand Solutions", struttura dedicata alla progettazione e produzione di Eventi (business unit "Live") e Branded Content digitali e televisivi (business unit "Studio") per le Testate del primo gruppo editoriale italiano: tra le altre Corriere della Sera, La Gazzetta dello Sport e La7. Con un background di matrice umanistica, dagli anni '90 si occupa di teatro, cinema e cultura, comunicazione, editoria e pubblicità. Dal 1993 collabora come docente con

l'Università Cattolica di Milano, avendo sviluppato competenze anche in ambito formativo (Master presso la Scuola di Palo Alto).

Chiara Cantù è professore associato presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Direttore scientifico del Master in Account e Sales Management (ALMED/Centrimark). Dal 2000 collabora con Centrimark, svolgendo attività di ricerca con focus su network di impresa, innovazione, marketing imprenditoriale e transformative marketing. È autrice di articoli pubblicati su riviste nazionali e internazionali e paper presentati a convegni nazionali e internazionali.

Luigi Caputo è CEO di Sport Digital House e Founder dell'Osservatorio Italiano Esports. È inoltre Docente di "Gamification e Consumo dello Sport" al Master Comunicare lo Sport.

Simone Carlo è ricercatore presso la Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È Coordinatore didattico del Master in Comunicazione, marketing digitale e pubblicità interattiva di ALMED e insegna in diversi master con corsi di comunicazione e marketing. Presta inoltre attività di ricerca presso il Centro di Ricerca sui Media e la Comunicazione OssCom, dove si occupa di audience digitali.

Maria Grazia Contu, dopo il conseguimento del Master ALMED Fare TV. Management del broadcasting e dello streaming, è cultore della materia in Storia dei Media e in Economia e Marketing dei Media e delle Industrie Creative presso

l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Collabora come media analyst presso il Centro di Ricerca CeRTA (Centro di Ricerca sulla televisione e gli audiovisivi).

Mario Corallo è Executive CRM Partner di GreatPixel s.r.l., dove si occupa di sviluppo di strategie di customer experience e customer relationship management. Da oltre 10 anni è Digital Strategist nel mondo ong, dopo essere stato Head of Social per grandi agenzie quali Fullsix SpA e Connexia. Particolarmente interessato alla social media culture e allo sviluppo di nuovi business attraverso internet, si occupa di digitale dal 1999. Fondatore della Web Agency Karmasolution s.r.l., è specializzato nell'ideazione e nello sviluppo di strategie di social media marketing. È inoltre uno tra i maggiori esperti di social analytics, Google analytics e social media management. La passione per la comunicazione digitale e per lo sviluppo dei new media lo hanno portato negli anni a collaborare con le maggiori realtà aziendali italiane.

Francesca Maria Cortese, laureata in Economia con indirizzo management presso l'Università degli Studi di Napoli Parthenope, ha conseguito un Master in Comunicazione musicale presso l'Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Ha lavorato nella comunicazione collaborando con importanti realtà e artisti, tra cui M^o Roberto Cacciapaglia, Drusilla Foer, Massimo Bubola, Niccolò Agliardi, Federico Poggipollini, Fabrique Milano, Federpesca. È coordinatrice didattica e responsabile della comunicazione, above e below the line, del Master in Comunicazione musicale, coordinatrice della comunicazione

web di ALMED, Integrated Marketing Communications manager per PMI – Produttori Musicali Indipendenti ed Evolution Collecting.

Giovanni Covassi è docente di Marketing all'Università Cattolica di Milano e di Digital Marketing al Master in Marketing Management organizzato da Centrimark, con cui collabora dalla sua fondazione nel 1989. Nel Master in Comunicazione, marketing digitale e pubblicità interattiva – promosso da ALMED, tiene i corsi di marketing e brand management, mentre nel Master in Account e Sales Management tiene il corso di Sales Management e il Laboratorio di Gestione della Customer Experience e CRM. Collabora inoltre con diverse Business School con specializzazione in marketing e information technology. Svolge attività di consulenza e formazione aziendale sui temi di digital marketing strategico e operativo.

Nicola Crippa è dottorando di ricerca in Scienze linguistiche e letterarie presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Il suo progetto, cofinanziato dal Fondo Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e in collaborazione con Sky Italia, si concentra sull'analisi quantitativa e qualitativa dei contenuti originali italiani per la TV e le piattaforme OTT dal 2020 al 2025, con una particolare attenzione alle cosiddette high-end television series. È cultore della materia in Economia e marketing dei media e collabora in qualità di Media Analyst nei progetti attivi presso il CeRTA – Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi. Si è finora occupato dell'analisi della produzione scripted nazionale contemporanea e delle narrazioni seriali di carattere distopico.

Cecilia Crotta, laureata in Scienze Linguistiche – profilo Management internazionale, è stata per due anni Tutor d’aula del Master in Digital Communications Specialist di ALMED. I suoi interessi riguardano l’ambito della comunicazione digitale inerente alla cultura e al mondo artistico.

Matilde Dondena è facilitator in ambito comportamentale per enti ed aziende. Conduce percorsi sulle soft skill attraverso le tecniche teatrali, ed è altresì è career coaching e consulente in self branding per under 40. Attrice, collabora con diverse compagnie sul territorio nazionale. Si è laureata in università Cattolica nel 2012 nella LM in comunicazione per l’impresa, i media e le organizzazioni complesse – tecniche teatrali per la formazione e per il lavoro.

Ruggero Eugeni è professore ordinario di Semiotica dei media presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore e dirige presso la stessa Università, il Master in **Media Relation e Comunicazione di Impresa** di ALMED. Ha pubblicato tra gli altri, *Semiotica dei media. Le forme dell’esperienza* (Carocci, 2010) e *La condizione postmediale* (Scholè, 2015); ha curato con Adriano D’Aloia, *Teorie del cinema. Il dibattito contemporaneo* (Cortina, 2017). Il suo ultimo libro è *Capitale algoritmico. Cinque dispositivi postmediali (più uno)* (Scholè, 2021). Il suo sito è **media | experience | semiotics** (www.ruggeroeugeni.com).

Mariagrazia Fanchi è professore ordinario di Cinema, Fotografia e Televisione presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore, dove è anche Direttore dell’Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo. Il suo campo di studi sono i

processi di fruizione dei contenuti medialità: i loro modelli e tendenze, le loro implicazioni economiche, sociali, culturali e industriali. Fra i suoi contributi più recenti: con Francesca Piredda, *Crisis or opportunity? Public funding and business strategies of italian cinemas in the face of Covid-19* (forthcoming), con Matteo Tarantino, *Has Digital Transformation Impacted Gender Imbalance in Italian cinema?* (Routledge, 2021); *Equality Illusions. Finanziamento pubblico del cinema e politiche di “genere”* (Mimesis, 2020); con Damiano Garofalo, *Storia e storie delle audience in era globale* (Bulzoni, 2018); con Alberto Bourlot, *I nuovi cinema Paradiso* (Vita e Pensiero, 2017); *L’audience* (Laterza, 2014).

Renato Fiocca è professore ordinario di Marketing all’Università Cattolica di Milano, dove insegna nei corsi di Marketing strategico (Milano e Roma), Marketing (Comes), Marketing (Gestione delle Relazioni di Mercato). È autore di una ventina di libri sulle tematiche di marketing, di comunicazione d’impresa e di brand management e di numerosi articoli pubblicati su riviste nazionali e internazionali. Negli anni precedenti ha insegnato presso l’Università Bocconi e l’Università della Svizzera italiana.

Sara Franceschini è Coordinatore didattico e di stage del Master Fare Radio. Creazione e comunicazione del prodotto radio, audio e podcast di ALMED, sin dalla prima edizione del 2017. Nel 2022 ha collaborato al lancio del progetto No Name Radio – Powered by RAI. Come giornalista pubblicitaria, ha scritto per il gruppo editoriale Netweek. Coordina il progetto Giovani Connessi, con la società cooperativa Consorzio Arcobaleno, per la professionalizzazione e lo sviluppo di

competenze pratiche sul mezzo radiofonico, rivolto ai giovani compresi tra gli 11 e i 18 anni.

Armando Fumagalli è professore ordinario di Teoria dei linguaggi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove è anche Direttore del Master in **International Screenwriting and Production** di ALMED. Presso la Facoltà di Scienze Linguistiche della stessa Università, insegna Semiotica, e, per la Laurea Magistrale The Art and Industry of Narration, insegna History and Industry of International Cinema e Writing and Producing for Animation. È inoltre consulente per lo sviluppo di sceneggiature per la società di produzione televisiva Lux Vide, dove si occupa in particolare di progetti internazionali (*Guerra e pace*, *Anna Karenina*, *I Medici*, *Leonardo*). È autore, fra le pubblicazioni più recenti, di *L'adattamento da letteratura a cinema* (Audino, 2020) e curatore, con Cassandra Albani e Paolo Braga, di *Storia delle serie tv* (Audino, 2021).

Carlo Galimberti insegna Psicologia sociale della comunicazione e Psicologia sociale della comunicazione nei gruppi e nelle organizzazioni presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ove collabora alle attività di PSICOM – Centro Studi e Ricerche di Psicologia della Comunicazione. Autore di numerosi saggi e pubblicazioni scientifiche su tematiche di ordine psicosociale, ha messo a punto un originale approccio dialogico-conversazionale allo studio dei processi comunicativi, applicandolo a vari settori, quali le pratiche d'uso delle nuove tecnologie per la comunicazione, i rapporti brand-consumatore, la formazione alla sicurezza sul lavoro e l'analisi delle conversazioni.

Mattia Galli è dottorando presso la Scuola di Dottorato in Scienze Linguistiche e Letterarie dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e svolge attività di ricerca presso il CeRTA (Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi). Ha collaborato a diversi progetti di ricerca sulla produzione, distribuzione e il broadcasting televisivo in Italia ed è membro dell'unità italiana del Global Media and Internet Concentration Project (GMICP), progetto di ricerca internazionale coordinato da Carleton University (Ottawa) e finanziato da SSHRC (The Social Sciences and Humanities Research Council). È inoltre coinvolto, nell'ambito del Progetto d'Interesse d'Ateneo 2020 "Lo scontro delle narrazioni" (linea di ricerca D3.2) nella realizzazione di un "Atlante delle Distopie Mediali" per definire come i media (serie TV, film, videogiochi) modellano immagini del futuro in diversi contesti produttivi.

Deborah Paola Gaudio si occupa di coordinamento stage, relazioni con le aziende e gestione delle partnership per il Master in Account e Sales Management (ALMED/Centrimark); è career adviser per i corsi di laurea magistrale in CIMO. Comunicazione per l'Impresa, i Media e le Organizzazioni complesse e GeCo. Gestione dei contenuti digitali per i media, le imprese e i patrimoni culturali e per il corso di laurea triennale LiMed. Linguaggi dei Media presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. È docente a contratto dei workshop «Self branding e Job Positioning» e «Tesi e dissertazione». Si occupa di coordinamento di alcuni progetti di ricerca, anche di respiro internazionale. Dal 2018 è inoltre editor per Brandforum.it, osservatorio culturale sul branding.

Daniele Giulietti è attore e facilitatore aziendale. Usa le tecniche teatrali per lo sviluppo del comportamento organizzativo e delle soft skill. Collabora con diversi enti su percorsi di sviluppo delle risorse umane sia a livello nazionale che internazionale. È Assessor per la Fondazione Politecnico di Milano e la Regione Lombardia nel rilascio di certificazioni professionali di Attore riferita alla Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO-88. Come attore ha lavorato con registi come Filippo Timi, Ezio Greggio, Fabio Bastianello, Calu Montesa-no. Inoltre, è insegnante in percorsi teatrali.

Paolo Gomasasca è professore ordinario di Filosofia morale presso la Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Direttore scientifico del Master Fare Radio. Ideazione, produzione e gestione dei prodotti radiofonici di ALMED. Fa parte del comitato direttivo del Transdisciplinary Research on Food Issues Center (TROFIC) e del Centro di ricerca Relational Social Work (RSW) dell'Università Cattolica. È inoltre membro del Forum Lacaniano in Italia (FLAI) e dell'Internationale des Forums du Champ Lacanien. Tra le sue pubblicazioni, *Enjeu cartésien et philosophie du corps* (Peter Lang, 2012), *Con l'inchiostro e il pennello. Lacan e Shiato* (Mimesis, 2017) e *Etica del cibo* (Morcelliana, 2021).

Lala Hu è docente e ricercatrice di Marketing presso l'Università Cattolica di Milano dal 2018. Ha conseguito il PhD in Management all'Università Ca' Foscari Venezia ed è stata Visiting Scholar presso numerose università straniere, tra cui King's College London, Kellogg School of Management (Northwestern University) e Tongji University. I suoi interessi di

ricerca approfondiscono temi relativi alle strategie di marketing internazionale e marketing digitale. È autrice della monografia "International Digital Marketing in China. Regional Characteristics and Global Challenges" (Palgrave Macmillan), di capitoli di libro e articoli pubblicati su riviste nazionali e internazionali. Oltre alla produzione scientifica, scrive su WIRED. Prima della carriera accademica, ha lavorato presso l'agenzia di comunicazione Leo Burnett.

Diego Lifonti, consulente di comunicazione d'impresa, dal 2006 dirige la Lifonti & Company e presiede The Story Group – Nati per Raccontarti. Nel corso della sua carriera ha lavorato in Alberto Galgano & Associati, per poi proseguire presso alcune delle maggiori realtà di training & education (Summit/TMI), comunicazione (Burson-Marsteller) e finanza (Banca MPS). Da oltre 10 anni è anche docente al master in Media Relation all'ALMED, l'Alta Scuola di Specializzazione in Media e Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Elisabetta Locatelli è docente a contratto di Media e Reti Sociali e di Digital Media, Direttore didattico del Master in Digital Communications Specialist e Coordinatore didattico del Master in Comunicazione Sanitaria presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove ha conseguito la laurea in Filosofia e il dottorato di ricerca in Culture della Comunicazione. I suoi interessi di ricerca riguardano la storia, la cultura e lo sviluppo dei social media in Italia; la platform society; i processi di professionalizzazione dell'uso dei social media, fra cui la comunicazione di brand sui social media e il fenomeno degli influencer; la comunicazione della salute e l'etica della ricerca sui social media.

Massimo Locatelli, storico dei media audiovisivi e docente di Filmologia, è Coordinatore del Dams dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e Direttore scientifico del Master IPM. Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali di ALMED.

Marco Lombardi è Direttore della Scuola di Giornalismo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e professore ordinario di Sociologia. Sicurezza e terrorismo, esplorati soprattutto nella loro dimensione comunicativa, rappresentano il suo ambito di ricerca e insegnamento privilegiato, che ha inoltre dato vita a ITSTIME – Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies (www.itstime.it/), centro di ricerca fondato da Lombardi vent'anni fa e testimoniato nelle sue oltre duecento pubblicazioni. Già membro della Commissione di Palazzo Chigi per il contrasto alla radicalizzazione e del Comitato di Riflessione e Indirizzo Strategico del Ministero degli Affari Esteri, partecipa a numerosi network internazionali sulle politiche di sicurezza. Collabora altresì con le maggiori istituzioni nazionali che si occupano della valutazione della minaccia del terrorismo e dell'elaborazione di strategie di contrasto. Accanto a una intensa attività di studio e ricerca, Lombardi ha condotto diverse missioni in contesti di crisi e di conflitto, tra cui Somalia, Afghanistan, Medio Oriente, Nord Africa e Centro Asia.

Giada Messetti è sinologa, saggista e autrice Tv. Dopo la laurea in cinese all'Università di Venezia, nel 2005 si è trasferita a Pechino dove ha lavorato per le principali testate italiane – Rai, Corriere della Sera, Repubblica, Rai Sport, Radio Popolare, Diario – fornendo contenuti informativi e logistici. Rientrata in

Italia nel 2011, ha collaborato con alcune fra le più importanti trasmissioni radio e tv (Crozza, Zeta, Caterpillar, Ovunque6, Caterpillar AM) per poi approdare alla scrittura televisiva vera e propria collaborando, fra gli altri, con Daria Bignardi e Beppe Severgnini. Attualmente è autrice di programmi di approfondimento su Rai3. È autrice di saggi divulgativi sulla Cina, pubblicati da Mondadori, e ha ideato e condotto con Francesco Costa il programma televisivo «CinAmerica» (Rai3).

Luca Monti è Program Manager dal 2001 del Master in MEC. Eventi e comunicazione per la cultura di ALMED. Presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, è docente a contratto di Ideazione e progettazione di eventi, Team building, Eventi e rassegne cinematografiche, per i master e per il corso di laurea magistrale in CIMO. Comunicazione per l'Impresa, i Media e le Organizzazioni complesse. Ha lavorato come consulente freelance per il Danaefestival, rassegna di spettacolo dal vivo e arti performative a Milano. È inoltre autore e produttore di eventi culturali e sociali per diversi enti pubblici e privati e conduce la trasmissione radiofonica 21 gradi la temperatura ideale, agenda di eventi per Radio Cantù. È inoltre giornalista accreditato al Festival Sanremo.

Roberto Morandi si occupa di management e comunicazione per il settore sociosanitario e ha realizzato numerosi percorsi formativi per aziende farmaceutiche e gruppi ospedalieri pubblici e privati di rilevanza nazionale. Collabora con ALTEMS "Alta Scuola di Economia e Management dei Sistemi Sanitari" dell'Università Cattolica del Sacro Cuore dirigendo il laboratorio di Soft Skills, nell'ottica di aggiornamento costante delle conoscenze nell'ambito dell'umanizzazione

delle cure e della comunicazione sanitaria, oltre ad essere Project Manager del laboratorio SCHOLA che si occupa dell'analisi e dello sviluppo delle competenze manageriali in ambito sanitario.

Silvia Mussa, laureata a pieni voti in Università Cattolica con una specializzazione sulla Proseminaria degli eventi di comunicazione scientifica anche a livello internazionale, ha lavorato nella direzione marketing di importanti aziende italiane del settore turistico e non solo. In Bluvacanze dal 2012, è ad oggi Trade Marketing & Partnership Manager delle tre unit corporate del Gruppo di proprietà di MSC Crociere occupandosi della gestione delle iniziative di sviluppo B2B in ambito Business Travel, Tour Operating e Retail e seguendo partnership trade e consumer con società del settore turistico e brand nazionali ed internazionali. In ambito retail si occupa anche di Trade Shows come veicolo di recruitment e retention di clienti potenziali o acquisiti.

Patrizia Musso è Direttore didattico del Master in Account e Sales Management (ALMED/Centrimark). Dai primi anni Novanta è docente a contratto di Storia e linguaggi della pubblicità, Forme e strategie della comunicazione digitale e di Marketing aziendale e Internal Branding presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Consulente strategico per diverse aziende e Senior trainer, ha all'attivo numerosi articoli sui temi della comunicazione di marca e d'impresa; autore per FrancoAngeli sin dal 2005, ha recentemente pubblicato Brand Reloading (2011), Slow brand (nuova ed. 2017), Turismo Digitale. In viaggio tra i click (2018, con Alessandra Olietti) e Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comuni-

cazione (2020, con Maria Luisa Bionda). Tra i maggiori esperti e studiosi italiani di brand communication, ha ideato e dirige dal 2001 Brandforum.it (www.brandforum.it/), osservatorio culturale sul branding.

Giancarlo Nadin è docente di Marketing presso l'Università Cattolica di Milano. È ricercatore per Centrimark – Centro di ricerche di Marketing, e consulente libero professionista. Vanta una consolidata esperienza nella consulenza direzionale per diverse realtà aziendali: Allaxia (servizi di marketing), TC Sistema SpA (system integration & Consulting), Consiel Spa (management consulting), Reconta Ernst & Young (auditing).

Linda Ovena, Direttrice Didattica Master IPM e autrice per radio e tv. Dopo aver frequentato il Master IPM nel 2005/06 ha iniziato a collaborare per numerosi programmi televisivi come "Glob l'oscuro del villaggio" condotto da Enrico Bertolino per Rai3, "G'Day" con Geppi Cucciari per La7, "Le Parole della Settimana" con Massimo Gramellini per Rai3, "Rai Dire Nùs" con la Gialappa's per Rai2, attualmente autrice per "Save The Date" per Rai5. Dal 2010 ha affiancato alle collaborazioni di autrice televisiva anche quella di autrice e speaker radiofonica con Radio Capital per il programma "Lateral" condotto da Luca Bottura, con Radio DeeJay per "Tuttorial", con Radio2 per "Miracolo Italiano" con La Laura e Fabio Canino, mentre per Radio1 con "Forrest".

Laura Peja è professore associato di Discipline dello spettacolo presso la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università Cattolica di Milano. È autrice di monografie e di numerosi saggi in riviste e volumi nazionali e internazionali. I suoi interessi di

ricerca riguardano principalmente i processi di scrittura drammaturgica, con particolare attenzione alla contemporaneità; la valorizzazione del contributo delle donne alla storia dello spettacolo; e il rapporto tra memoria, identità e dialogo transculturale attraverso le pratiche performative. Per ALMED è direttore scientifico del Master MEC. Eventi e comunicazione per la cultura.

Maria Francesca Piredda è Ricercatore di tipo B presso il Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate dell'Università degli Studi dell'Insubria e docente di Storia del cinema e di Stili autoriali del cinema contemporaneo. È inoltre Direttore didattico del Master MICA. Management dell'Immagine, del Cinema e dell'Audiovisivo di ALMED dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e autrice di saggi e monografie, tra le quali "I festival del cinema in Italia. Forme e pratiche dalle origini al Covid-19" (Carocci, 2022).

Rebecca Rabozzi, dopo aver maturato esperienza in importanti agenzie pubblicitarie, si è occupata di Digital & Retail Marketing in Würth Italia. Oggi è Digital and Social Media Communication Manager in Snam. Dal 2011 è cultore della materia per la cattedra di "Storia e linguaggi della pubblicità" presso l'Università Cattolica di Milano. Appassionata di Logo Tales e pubblicità, scrive per Brandforum.it da oltre 10 anni. Collabora inoltre con le federazioni di tiro con l'arco (attività che pratica nel tempo libero) per promuovere il movimento sportivo a livello locale, nazionale e internazionale.

Mario Ravasio è professore a contratto di Psicologia dei consumi e del marketing presso l'Università Cattolica del Sacro

Cuore di Milano. Come professionista, ha svolto negli anni la sua attività presso aziende sia locali sia internazionali operanti nel settore delle ricerche di mercato, coordinando team di ricercatori. Si è occupato di prodotti e servizi appartenenti a diversi mercati (largo consumo, media, banche, automotive, sanità, etc), supportando le aziende-clienti nello sviluppo di nuovi progetti.

Simonetta Saracino, esperta professionista nell'area della comunicazione d'impresa, ha operato per la Business School del Gruppo24Ore e ha gestito le attività di media relation e gli eventi delle Edizioni Condé Nast Italia per tutte le testate del Gruppo. Dal 2006 ha contribuito a fondare e sviluppare il Master in Media Relation e Comunicazione d'impresa di ALMED, del cui direttivo dal 2013 è membro. È inoltre coautrice e curatrice di Obiettivo Media Relation: Storie, tecniche e passioni di giovani comunicatori dall'università all'impresa, edito da FrancoAngeli.

Massimo Scaglioni è professore ordinario di Economia e marketing dei media e Storia dei media presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È Direttore del CeRTA (Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi) e Direttore scientifico del Master Fare TV. Gestione, Sviluppo, Comunicazione di ALMED.

Roberta Sebastiani è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle imprese e docente di Marketing presso l'Università Cattolica, dove collabora inoltre come Ricercatore per Centrimark – Centro di Ricerche di Marketing. Negli anni ha preso parte come relatore a molteplici congressi dedicati, tra

le vari e tematiche, anche al ruolo del consumatore all'interno della filiera commerciale. Ha all'attivo molteplici collaborazioni con diverse testate nazionali ed internazionali dedicate al marketing.

Gianni Sibilla è Direttore didattico del Master in Comunicazione Musicale di ALMED. All'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano insegna Mercati e media musicali presso la facoltà di Scienze Linguistiche. Ha pubblicato diversi libri sull'industria e sulla comunicazione della musica, tra cui "I linguaggi della musica pop" (Bompiani, 2003), "Musica e media digitali" (Bompiani, 2008) e "La canzone nelle serie TV" (Patron, 2020, con Daniela Cardini). È inoltre giornalista musicale e scrive per Rockol.it.

Andrea Stagnitto è Founder & Creative Director di Social Content Factory – Videostategy® Agency, specializzata nella creazione di contenuti digitali, che nel 2014 è entrata a far parte di The Story Group – Nati Per Raccontarti. Con il suo team ha ricevuto numerosi riconoscimenti italiani e internazionali. Formatosi presso la Civica Scuola di Cinema Luchino Visconti, ha lavorato in ambito televisivo nella post-produzione di programmi come Masterchef e come filmmaker per diversi broadcaster e agenzie di comunicazione. Oggi, con Diego Lifonti, cura un corso di Videostategy al Master in Media Relation all'ALMED, l'Alta Scuola di Specializzazione in Media e Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Anna Stellari è Psicologa e Psicoterapeuta in formazione, laureata in Psicologia per le Organizzazioni, Marketing, Comunicazione, Risorse Umane presso l'Università Cattolica.

Istruttrice di Mindfulness senior per adulti e per l'età evolutiva certificata AIM, è anche Digital Communication Manager e Consulente per MindfulVision. È inoltre Millennial Mentor nel programma di Reverse Mentoring sviluppato da PWN Milan.

Annalisa Tunisini è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna Marketing, Business Marketing e Marketing Innovation. È direttore di Centrimark – Centro di Ricerche di Marketing e direttore del Master in International Marketing Management (MIMM). È membro del Consiglio di Presidenza della Fondazione "Sostenibilità e Valore" della Società Italiana di Marketing ed è parte del comitato editoriale di numerose riviste internazionali di Business Marketing.

Michele Varini, dottorando in Sociologia, Organizzazioni, Culture (XXXVII ciclo), presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Collaboratore del centro studi ModaCult, interessato ai fenomeni di digitalizzazione, moda digitale, consumi, post umanesimo.

Victor Luca Venturelli è giornalista pubblicista presso l'Ordine regionale della Lombardia. Oggi lavora nel Global Media Relations Team di Snam, primo operatore europeo nel trasporto del gas naturale, dopo aver iniziato il suo percorso nel mondo della Comunicazione nell'ufficio stampa del Gruppo Intesa Sanpaolo e dopo aver collaborato con diverse testate giornalistiche nazionali e online. Si è formato presso l'Università degli Studi di Milano conseguendo la Laurea in Lettere Moderne, a cui ha fatto seguito un Master in Media Relations

e Comunicazione d'Impresa presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Ivana Vilardi coordina il Master Progettare Cultura. Arte, design, imprese culturali di ALMED dal 2008. Laureata in Storia dell'Arte, ha collaborato alla catalogazione di alcune opere delle collezioni di Intesa Sanpaolo e pubblicato in L'Uomo nero (Cuem). Negli ultimi anni si è occupata dei fattori di cambiamento in atto nell'ambito dei beni culturali e ha collaborato con enti pubblici per sviluppare progetti culturali sul territorio.

Alberto Vottero, laureato in Scienze Statistiche ed Economiche presso l'Università degli Studi di Milano, è un manager con oltre 20 anni di esperienza nelle vendite e nello sviluppo del business per il digitale, l'innovazione e l'e-commerce. Ha lavorato in varie digital agency e ha trascorso 10 anni in Triboo, una delle agenzie digitali ed e-commerce più grandi e innovative in Italia, ricoprendo ruoli di gestione commerciale e marketing. Dopo avere ricoperto il ruolo di Chief Sales Officer in Brandon Group e di Head of business development in FiloBlu, ora è Offering Lead per la practice di Digital Customer Success in Lutech, il più grande system integrator italiano con oltre 5.000 dipendenti e oltre 800 milioni di fatturato.