



Dipartimento di Impresa e management

Cattedra: Strategia di Comunicazione e tecniche di pubblicità

**Corporate communication: lo storytelling dalle
grandi imprese alle PMI**

RELATORE:

Prof. Gianluca Comin

CANDIDATA:

Emma Polara

Matr. 670511

CORRELATORE:

Prof. Paolo Peverini

Anno accademico 2016/2017

If you can dream it, you can do it

(Walt Disney)

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO I - CORPORATE COMMUNICATION.....	4
1.1 IL RUOLO STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE.	4
1.2 CORPORATE IDENTITY	9
1.3 CORPORATE IMAGE.....	15
1.4 CORPORATE REPUTATION.....	25
CAPITOLO II - COMUNICAZIONE NARRATIVA: STORYTELLING ...	31
2.1 COS'È LO STORYTELLING	31
2.2 PUNTI CHIAVE DELLO STORYTELLING	36
2.3 SCHEMA OPERATIVO DELLO STORYTELLING	40
2.4 DALLE ORIGINI AL WEB: DIGITAL STORYTELLING.....	43
CAPITOLO III - CORPORATE STORYTELLING E LA COMUNICAZIONE CULTURALE.....	47
3.1 ESSENZA STRATEGICA DELLO STORYTELLING	47
3.2 LA CULTURA AZIENDALE: DALLA CREAZIONE ALLA COMUNICAZIONE	50
3.3 LO STORYTELLING NELLA COMUNICAZIONE CULTURALE INTERNA	55
3.4 LO STORYTELLING NELLA COMUNICAZIONE CULTURALE ESTERNA.....	60
CAPITOLO IV- STORYTELLING NELLE PMI.....	64
4.1 DEFINIZIONE DI PMI.....	64
4.2 DIFFUSIONE IN ITALIA.....	67
4.3 PERCHÉ FARE STORYTELLING NELLE PMI.....	70
CONCLUSIONI.....	74
BIBLIOGRAFIA	77
SITOGRAFIA	80
RIASSUNTO	84

INTRODUZIONE

Agli occhi dei bambini tutto sembra grande e affascinante ed essi non vedono l'ora di crescere per fare quello che hanno ammirato. Molti di loro però crescendo dimenticano ciò che da piccoli li stupiva.

Durante la crescita è capitato loro di raccontarsi, di parlare di sé, dei propri vissuti, tacendo anche, talvolta, cose dolorose. Ma con questo raccontarsi rivivono emotivamente i momenti che più si sono fissati nei loro ricordi e che acquistano di volta in volta sfumature di significati sempre nuove ma che aiutano a comprendere se stessi e la realtà che hanno vissuto.

Questo modo di raccontarsi, vivendo emozioni e suscitando emozioni, è diventata una tecnica narrativa che prende il nome di storytelling.

L'obiettivo di questa tesi è di interrogarsi se questa tecnica narrativa possa essere utilizzata anche dalle PMI.

Essendo ormai dati per assodati i benefici che ne hanno tratto le grandi aziende e le multinazionali che si sono serviti di questa tecnica narrativa nelle loro comunicazioni, ci si chiede se tale tecnica può essere utilizzata dalle PMI.

Partendo dal postulato che tutte le aziende, per il fatto che operano sul mercato, sono attori sociali e in quanto tali responsabili della loro comunicazione, nel primo capitolo viene analizzata la comunicazione dell'azienda.

Il titolo è Corporate communication. Si attenziona dapprima l'importanza e il ruolo strategico della comunicazione per le aziende e si mettono in luce le caratteristiche che essa deve avere per essere strategica.

Nei paragrafi successivi vengono approfonditi e definiti i tre pilastri della Corporate Communication che sono l'identità, l'immagine e la reputazione.

Nel secondo capitolo viene analizzato il concetto di storytelling.

La caratteristica di questa nuova tecnica è che si comunica narrando storie.

La sua applicazione, non è così semplice e quasi banale, come potrebbe sembrare, essa invece richiede numerosi impegni, non tanto di tipo finanziario ma più che altro di competenze.

Le competenze sono richieste per il fatto che bisogna inventare storie in grado di appassionare ed emozionare il target di riferimento di ciascuna azienda e che siano strutturate nel rispetto delle costanti applicative dette le Sei S.

Il capitolo si chiude col paragrafo in cui viene presentato il digital storytelling.

Nel terzo capitolo viene esplorato l'uso dello storytelling nella comunicazione culturale dell'impresa. Dopo aver analizzato le diverse funzioni svolte da tale strumento, se ne sottolinea l'importanza sia nella comunicazione all'interno che all'esterno della società. A conferma di tale importanza vengono riportate esperienze positive fatte da alcune aziende nella loro comunicazione rivolta sia al proprio personale che al pubblico.

Nel quarto capitolo viene data la risposta alla domanda posta all'inizio di questo lavoro.

Questa tecnica narrativa dello storytelling, con l'organizzazione idonea a gestirla, usata con profitto soprattutto dalle grandi imprese, può essere utilizzata anche dalle PMI.

Dato che il contesto produttivo in Italia è composto prevalentemente da Piccole Medie Imprese (PMI), mi è sembrato necessario fornire una definizione di PMI ed elencare le loro principali caratteristiche. Vengono di seguito riportate le prime iniziative realizzate da alcune PMI col supporto di alcuni enti e società che hanno messo a disposizione di queste aziende gli strumenti formativi e le hanno supportate, accompagnate e aiutate a superare i limiti che le caratterizzano per realizzare i loro ambiziosi progetti di sviluppo.

Il lavoro si conclude con l'affermazione che ogni PMI può utilizzare lo storytelling perché ciascuna di esse ha una sua storia da raccontare per promuovere se stessa e il Made in Italy

Capitolo I

Corporate communication

1.1 Il ruolo strategico della comunicazione.

1.1.1 Cos'è la comunicazione aziendale

Per corporate communication si intende l'insieme dei flussi informativi - comunicazionali che vengono messi in atto dall'azienda. Tali flussi, oltre ad avere un'origine e uno scopo, hanno anche diversi destinatari, siano essi interni o esterni.

Tali flussi si verificano anche in assenza di un vero e proprio scambio di informazioni. L'impresa, infatti, comunica sempre sia con l'immagine che con la reputazione che di essa hanno gli acquirenti dei suoi prodotti.

L'impresa è chiamata a valutare, di volta in volta, se scegliere il silenzio o la comunicazione. Tale scelta è di rilevante importanza ad esempio nelle situazioni di crisi. La crisi rappresenta il momento in cui accade un evento straordinario e visibile che, nel caso in cui non venisse gestita bene, potrebbe comportare ricadute negative sulla reputazione e sull'immagine dell'impresa. Dato che l'effetto della crisi è imprevedibile, diventa essenziale per l'impresa saper gestire tutti gli aspetti precedenti, concomitanti e posticipati alla crisi.

Questo significa gestire la propria corporate communication. Esistono chiari esempi di come un'efficace comunicazione sia stata una leva strategica per limitare le ricadute negative.

1.1.2 Strategia della comunicazione aziendale in caso di scandali

Un esempio è quello dello scandalo Volkswagen ¹, scoppiato negli USA sull'eco sostenibilità delle emissioni dei motori a diesel, a seguito di una ricerca condotta dall'International Council on Clean Transportation (ICCT). Si constatarono allora valori anomali rispetto a quelli certificati dalla casa automobilistica. A quello

¹ G. Comin (2016), L'impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale, pag.75-80, Marsilio

scandalo, che ne poteva danneggiare la reputazione e l'immagine, la Volkswagen seppe reagire in modo tempestivo, nell'immediato con le scuse da parte del suo amministratore delegato Martin Winterkorn, in seguito con la sua rimozione, e infine con successivi atti di ricostruzione del marchio.

Anche se ci fu qualche danno, tale comunicazione tempestiva ha fatto in modo che, a distanza di qualche anno dallo scandalo, l'azienda ha riconquistato i suoi volumi di vendita.

Un caso differente di gestione della comunicazione viene offerto dall'azienda Moncler ². Essa, a seguito di un servizio giornalistico di Report sull'utilizzo di piuma d'oca per la realizzazione dei propri prodotti, ha subito campagne di boicottaggio in rete, che non ha saputo contrastare con una efficace corporate communication. Infatti, limitandosi a rendere pubblica solo la certificazione sulla provenienza della piuma d'oca, ha assunto un comportamento simile al silenzio, che ha comportato cali sul titolo in borsa e ricadute sulla reputazione.

Questi due esempi, oltre a mostrare il modo in cui le imprese reagiscono alle crisi, fanno capire come la società sia cambiata e quanto sia importante per le aziende gestire bene la comunicazione per evitare ricadute negative anche al verificarsi di scandali.

Gli esempi riportati si riferiscono a situazioni di crisi delle aziende. Esse devono comunicare in maniera continua, sfruttando sia le differenti modalità di comunicazione che i mezzi a disposizione. La lezione che si può ricavare dagli esempi è che risulta sempre più auspicabile attivare una efficace comunicazione invece del silenzio che, nell'odierna comunicazione di massa lede la reputazione dell'azienda.

Naturalmente con una costante supervisione dei social, luogo di maggiore diffusione delle informazioni, sarebbe opportuno evitare che si verificano situazioni di crisi. Ma nel caso in cui si verificano degli scandali, per limitare i danni, è opportuno prevedere un piano di azione, fare analisi delle comunicazioni

² G. Comin (2014), Moncler sottovaluta l'importanza della reputazione online, Spin Doctor, Lettera 43

effettuate nel periodo dello scandalo e programmare una analisi successiva alla crisi.

1.1.3 Comunicazione strategica nella società attuale

Negli anni si è assistito a una tale evoluzione tecnologica che, grazie a internet, ai social network, agli smartphone, ha reso possibile una costante connessione con il mondo dei consumatori, ha incrementato il livello di concorrenza delle aziende e ha aperto a tutti la possibilità di acquistare prodotti/servizi anche da aziende estere.

La società, così globalizzata, è diventata più consapevole dei problemi del pianeta per cui risulta essenziale per l'azienda saper comunicare in maniera non solo attiva ma proattiva, rispondere in modo adeguato alle richieste dei consumatori e considerare questi ultimi non come soggetti passivi ma attivi della comunicazione e co-creatori di prodotti.

Le aziende che non riescono a realizzare una buona comunicazione sono destinate a morire.

1.1.4 Caratteristiche di una comunicazione strategica

Per buona comunicazione d'impresa si intende “l'insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare, rinforzandoli o modificandoli, gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori sociali e del mercato, nel perseguimento dei suoi obiettivi”³

Da tale definizione risulta chiara la valenza strategica di una buona comunicazione per creare e mantenere relazioni. Essa è parte integrante della strategia aziendale in quanto presenta un aspetto trasversale. Proprio tale integrazione comporta la necessità di sviluppare relazioni sia all'interno della struttura che all'esterno con i diversi stakeholders.

³ A. Pastore e M. Vernuccio (2008), impresa e comunicazione- principi e strumenti per il management, Apogeo

La *comunicazione interna*, per molti anni trascurata, oggi è riconosciuta come fattore che dà un vantaggio competitivo allo sviluppo dell'immagine aziendale. Il personale ascoltato, informato e motivato, si riconosce non come semplice stipendiato ma come membro dell'azienda e ne diventa il primo sostenitore e ambasciatore.

Per conseguire tali scopi la comunicazione interna deve risultare coerente con gli obiettivi, con i valori, e con la mission aziendale, e deve essere rivolta a tutti senza distinzione di livelli.⁴

La *comunicazione esterna*, che è sempre stata al centro delle attenzioni aziendali, ha subito negli anni delle modifiche.

Quando si è verificato un eccesso di domanda, la comunicazione è stata orientata al prodotto e ne ha messo in evidenza le caratteristiche e il prezzo, caratteristiche che facevano prevalere un'offerta rispetto ad un'altra. Successivamente, esaurita quella fase, ci si è orientati sulle vendite, con una comunicazione mirata a convincere i consumatori all'acquisto. Oggi la comunicazione è orientata al mercato, visione che riconosce il ruolo fondamentale del cliente. Le organizzazioni aziendali mirano a dargli tutte le informazioni possibili in modo che egli possa valutare l'immagine dell'azienda, instaurare e mantenere la fiducia con essa e possa dividerne i valori e possa anche aiutarla a percepire i cambiamenti e i nuovi trend di mercato.

A seguito di questo riconoscimento del ruolo strategico si è sentita la necessità di avviare pratiche di stakeholder engagement. Le aziende, in quanto membri della società, hanno bisogno del suo riconoscimento e della sua approvazione.

In tale ottica l'impresa non dovrà effettuare comunicazioni orientate alle vendite ma dovrà stimolare delle relazioni positive con le persone. Per raggiungere tale obiettivo essa deve rispettare alcune "regole" quali: *l'autenticità, la reputazione, la community e la viralità* ⁵.

⁴ G. Comin (2015), Comunicazione interna, questa sconosciuta, Spin Doctor, Lettera 43

⁵ R. Bassetti (2016), L'identità culturale delle aziende, Franco Angeli

L'autenticità non è altro che la coerenza tra come una impresa si presenta e come effettivamente si comporta. Il mancato rispetto della coerenza comporta una alterazione tra l'immagine e l'identità agli occhi del pubblico.

L'autenticità viene richiesta in tre segmenti: nella produzione, nel brand e nella condotta dell'impresa.

L'autenticità nella produzione richiede massima trasparenza nelle informazioni sui prodotti e sulla filiera.

L'autenticità nel brand richiede che esso rispetti il valore promesso.

L'autenticità nella condotta richiede che essa sia coerente con l'immagine che dà di se stessa.

La reputazione è la percezione che il pubblico ha dell'azienda. Essa ha la sua storia e si accresce nel tempo con la cura che l'azienda ha delle relazioni. Sono esse che creano una rete di consenso. Questo è il cosiddetto "capitale sociale" che permette di poter operare sul mercato.

La community è la conseguenza di una buona comunicazione e del capitale sociale. Le persone che apprezzano i prodotti di una azienda creano tra loro dei legami spontanei, che le fanno sentire parte di una comunità. Quando si realizza una tale community, l'azienda deve avere un contatto diretto con le persone che fanno parte della comunità, deve ascoltare la condivisione delle loro esperienze e dei loro valori per rafforzare la propria identità come soggetto sociale.

La viralità è il "passa parola" ai tempi di internet. La comunicazione dell'apprezzamento o meno di un prodotto non avviene più da persona a persona, ma, tramite internet, diviene in pochissimo tempo una circolazione di informazioni. Questa viralità può risultare negativa o positiva per l'impresa.

È negativa quando circolano informazioni o video che mettono in cattiva luce l'impresa, ne ledono l'immagine e la reputazione.

È positiva, al contrario, quando circolano informazioni che valorizzano l'impresa. Affinché sia positiva, l'impresa deve avviare una campagna virale attraverso l'individuazione di soggetti definiti influencer, cioè persone inserite in una

comunità che hanno molto seguito e approvazione, e deve effettuare un piano di stakeholder engagement. Questo engagement richiede trasparenza nelle comunicazioni per poter accrescere la fiducia, richiede ascolto per poter argomentare i dibattiti e indirizzarli agli obiettivi aziendali e richiede soprattutto che il programma aziendale realizzi costantemente e sistematicamente quanto è stato comunicato e promesso.⁶

In conclusione, la comunicazione ha assunto un ruolo strategico in quanto permette di comunicare l'identità dell'impresa sia all'interno del contesto organizzativo, per creare coesione e condivisione di valori, sia all'esterno per creare anche qui condivisione di valori, per accrescere la reputazione e il posizionamento dell'impresa nel mercato.

1.2 Corporate identity

1.2.1 Definizioni

Le imprese, relazionandosi con il mercato e con la società in generale, sono e si presentano come soggetto sociale. Lo sono e lo diventano nel momento in cui definiscono la propria personalità e quindi la propria identità.

Oggi infatti non risulta molto efficace comunicare le qualità dei propri prodotti che è data per scontata.

Fattore di differenziazione di una azienda da un'altra è la *corporate identity*.

Il concetto di identità è stato trattato più volte nella letteratura di business.

Pastore A. e Vernuccio M. definiscono la corporate identity “*come l’articolazione unica e irripetibile di ciò che l’impresa è, di ciò che l’impresa fa, di come l’impresa agisce*”⁷

⁶ G. Comin (2015), Per un business vincente ingaggiate lo stakeholder, Spin Doctor, Lettera 43

⁷ Pastore A. e Vernuccio M. (2008), op. cit. nota 3

Albert e Whetten⁸ la definiscono come la parte centrale dell'organizzazione, distintiva e durevole.

Balmer, riprendendo tale definizione, sostituisce il termine "durevole" con "mutevole" e la definisce così:

"L'identità di un'organizzazione è la somma di quegli elementi tangibili e non tangibili che rendono qualsiasi azienda un'entità distinta. Essa si sviluppa dalle azioni dei fondatori e dei leaders dell'azienda, dalla tradizione e dall'ambiente.

Al centro vi è il mix di valori dei lavoratori che sono espressi in termini delle loro affinità con l'azienda e altre identità professionali e nazionali.

È multidisciplinare nel campo delle applicazioni ed è una fusione di strategia, struttura, comunicazione e cultura. Si manifesta attraverso molteplici canali comunicativi che includono il prodotto, la performance aziendale, la comunicazione e il comportamento dei lavoratori, una comunicazione controllata, lo stakeholder e il discorso in rete."⁹

Approfondendo il concetto di identità, egli ne individua e ne analizza quattro:¹⁰

- *Visual identity*: è l'identità dell'impresa presentata al pubblico attraverso segnali visivi come ad esempio il nome, il logo, lo slogan o qualsiasi elemento grafico, che vengono adoperati dall'organizzazione per effettuare le comunicazioni.

Questo aspetto potrebbe far pensare che visual identity e corporate identity abbiano lo stesso ruolo e siano la stessa cosa. Non è così. Non bisogna confondere i due concetti. La visual identity è un elemento costitutivo della corporate expression.

- *La corporate identity* è l'identità che l'impresa si dà con le sue scelte strategiche. Balmer individua sei tipologie di identity¹¹:

⁸ Kantanen, Helena. "Identity, image and stakeholder dialogue." *Corporate Communications: An International Journal* 17.1 (2012): 56-72.

⁹ Balmer, John MT. "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog." *European journal of marketing* 35.3/4 (2001): 248-291.

¹⁰ Abratt, Russell, and Nicola Kleyn. "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration." *European Journal of Marketing* 46.7/8 (2012): 1048-1063.

¹¹ Hong-Wei, He, and John MT Balmer. "Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing." *European Journal of Marketing* 41.7/8 (2007): 765.

l'identità attuale, l'identità comunicata, l'identità concepita, l'identità ideale, l'identità desiderata e l'identità della corporate brand.

- *Organisation's identity*: è l'identità dell'organizzazione che si definisce precisando le sue caratteristiche e dichiarando cosa fa.
- *Organisational identity*: è l'identità percepita dai membri dell'organizzazione e, in particolare essa fa riferimento a ciò che essi percepiscono, sentono e pensano riguardo all'organizzazione.

Secondo la teoria RBV¹² (Resource Based View) di Abratt, Russell, Kleyn, identity, insieme al brand e alla reputation è una risorsa intangibile che è alla base del vantaggio competitivo sostenibile.

Tale teoria definisce l'impresa come un insieme di risorse che, combinate ed incrementate, la differenziano dai suoi competitor. Le risorse in questione devono avere queste caratteristiche: la rarità, l'inimitabilità, la rilevanza strategica, la non sostituibilità e il valore. Quest'ultimo va inteso come la capacità di mantenere intatte nel tempo le caratteristiche, e di offrire sempre opportunità di crescita e di differenziazione. Queste capacità sono risorse che, se gestite in modo strategico, permettono di avere successo.

1.2.2 Struttura e compito della corporate identity

Gli autori, insieme alla definizione presentano un grafico in cui sono evidenziate come posso essere combinate, incrementate e gestite le risorse di una azienda.

¹² Abratt, Russell, and Nicola Kleyn. Op. cit. nota 10

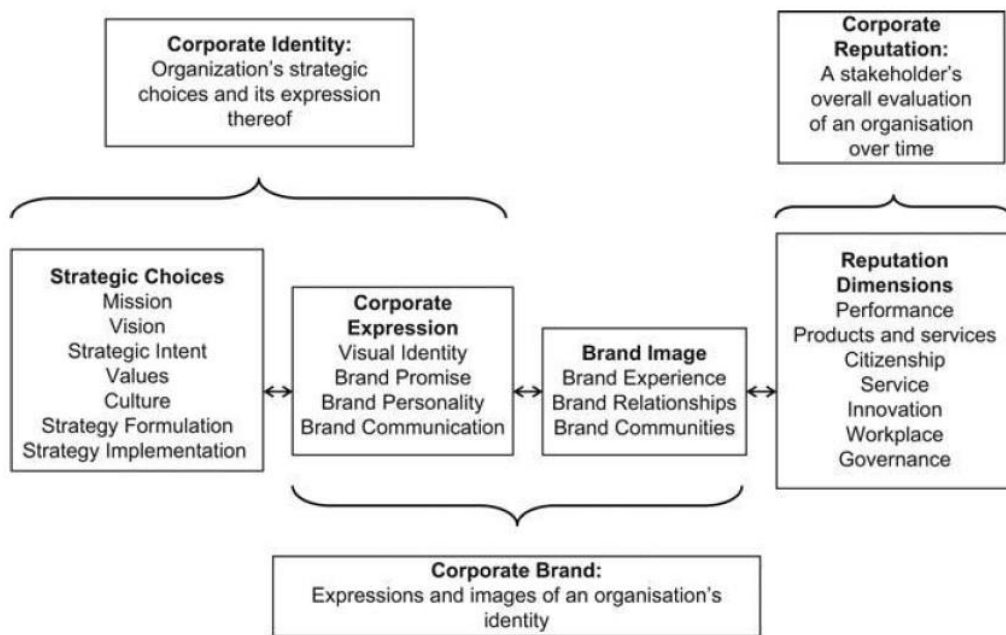


Figura 1.1: Corporate identity, corporate brand and corporate reputation: an integration ¹³

L'azienda per definire, realizzare e comunicare la propria identità, si struttura in settori: uno è responsabile delle scelte strategiche e un altro è responsabile della comunicazione al pubblico delle scelte strategiche che si realizzano nel brand.

Il primo settore, strategic choices, è responsabile della mission, della vision, degli intenti strategici, dei valori, della cultura, della formulazione della strategia e della sua successiva implementazione.

Il secondo settore, corporate expression, è responsabile della visual identity, della brand promise, della brand personality e della brand communication.

Il pubblico infatti percepisce l'identità dell'azienda dal brand che è l'elemento più visibile e più a contatto con lui.

Per incrementare la forza dell'immagine, del brand e della reputazione, questo secondo settore dovrà costruire una forte identità e curare la performance, i prodotti e servizi, le innovazioni, l'ambiente lavorativo, la governance, l'etica e l'attività di cittadinanza che sono gli aspetti che il pubblico valuta.

¹³ Abratt, Russell, and Nicola Kleyn. Op. cit. nota 10

Come accennato all'inizio del capitolo, per l'organizzazione risulta di fondamentale importanza instaurare una relazione con il pubblico-cliente. Affinché essa sia percepita come attore sociale, si richiede che partecipi alle discussioni non prettamente legate al consumo e che trasmetta la propria cultura ed identità.

Questo aspetto oggi acquista una grande rilevanza sia perché la concorrenza tra le imprese è crescente e sia perché il pubblico non guarda solo la performance del prodotto o del servizio ma anche ciò che gli permette di costruire e accrescere la propria identità. Ciò facendo cerca di fare propria l'identità dell'organizzazione.

Un esempio di questa nuova modalità di acquisto si ha con i prodotti Apple.

Il consumatore è interessato alle performance dell'iPhone ma è anche interessato al design, allo status symbol a ciò che l'Apple rappresenta nel mondo come innovazione, come attenzione ai dettagli, come ottimizzazione dei tempi. Parlando di Apple viene in mente il famoso discorso tenuto da Steve Jobs all'università di Stanford, dove motivava i giovani a fare ciò che li appassionava. Acquistando un Apple quindi il cliente mostra di apprezzare anche l'idea e i valori sia del fondatore che dell'impresa stessa.

1.2.3 L'identità dell'azienda come attore sociale

Considerando quindi l'attenzione del pubblico non solo al prodotto ma anche a ciò che l'azienda rappresenta come attore sociale, risulta utile approfondire il concetto di identità culturale delle aziende. Per fare questo è opportuno riprendere i lavori di Balmer, che nel definire il modello di una azienda, individua ben tre tipologie di identità: identità culturale, identità strutturale e identità produttiva.¹⁴

¹⁴ Balmer, John MT. op. cit., nota 9

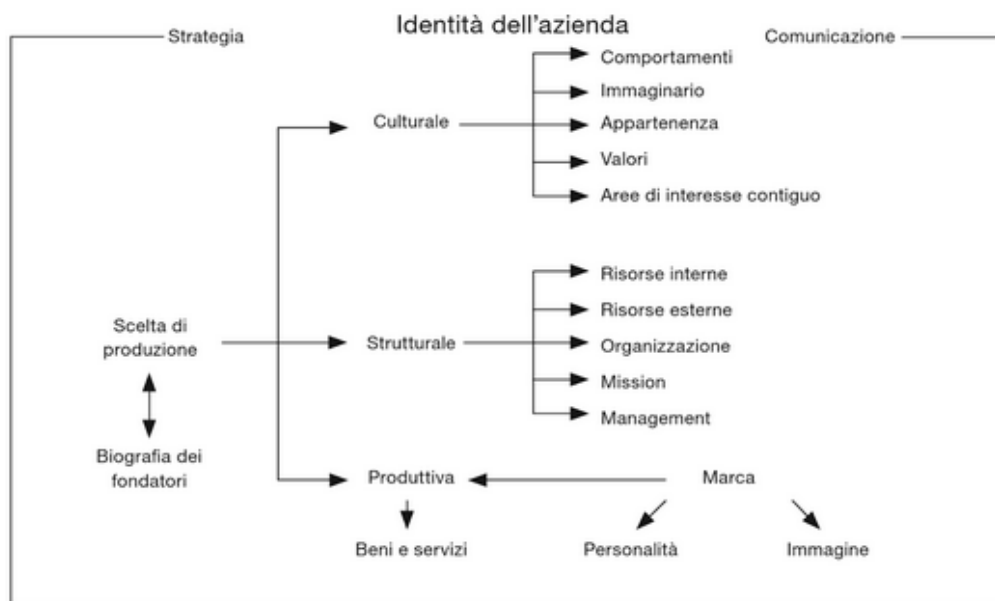


Figura 1.2: modello identitario dell'azienda¹⁵

Il grafico e la mappa concettuale, che l'autore stesso fa, mostrano la stretta relazione che l'identità dell'azienda ha sia con la strategia che con la comunicazione.

L'identità culturale è la più importante.

- Essa si evidenzia nei *comportamenti* sia nella relazione interna all'azienda con il proprio personale, che in quelle esterne con i propri stakeholders e i propri acquirenti ed estimatori.
- Essa crea nel pubblico un mondo *immaginario* in cui il prodotto è esaltato non solo per la sua performance ma anche come status simbol
- Essa crea *appartenenza* per come sono attenzionate le esigenze del pubblico, per come sono ascoltate e valutate le sue proposte e, in genere, per come è curata la relazione nell'attenzione alle preoccupazioni sociali e ambientali.
- Essa si esprime nei *valori* posti a fondamento del proprio operato.
- E infine per come essa attenziona le *aree di interesse contiguo*.

¹⁵ R. Bassetti (2016), op. cit. nota 5

Proprio l'identità culturale riesce a rendere l'organizzazione un attore sociale. Questa asserzione è collegata alla Corporate Social Responsibility (CSR), ossia al concetto secondo il quale le organizzazioni integrano volontariamente le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni e relazioni, in virtù della loro responsabilità per gli impatti sociali.

Segue l'**identità strutturale** che fa riferimento

- a come sono strutturate e curate le *risorse interne ed esterne*, materiali e immateriali, costituite dal personale, dalle sue competenze, professionalità ed esperienze.
- A come è attenzionata e valutata l'*organizzazione* da parte del *management*.
- Infine l'identità strutturale tiene presente la *mission*, cioè l'obiettivo che l'azienda si è dato e che il management deve perseguire utilizzando le proprie risorse.

La terza identità, analizzata da Balmer, è quella **produttiva**. Essa si esprime sia attraverso i *beni e i servizi* che l'azienda offre alla società, sia attraverso l'esperienza detenuta per la loro realizzazione. Tutto ciò viene esplicitato con la *marca* o con il brand, permettendo la trasmissione della *personalità* e dell'*immagine* che l'impresa vuole dare di se stessa.

1.3 Corporate Image

1.3.1 Importanza della corporate image

La corporate image sta alla base della comunicazione di un'azienda. È importante infatti che l'azienda scelga l'immagine, anche simbolica, che essa vuole dare di sé, decida come costruirla e come trasmetterla e farla apprezzare dai propri stakeholders.¹⁶

¹⁶ J. Cornelissen (2017), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice, 5th edition, SAGE

La sua corretta costruzione deve apportare all'azienda dei vantaggi strategici grazie alla sua *unicità distintiva*, che la rende unica e diversa dalle altre e che possa suscitare fiducia nei suoi futuri stakeholders. Inoltre l'immagine comunicata in modo chiaro permette di instaurare all'interno una maggiore relazione e di motivare il personale. L'immagine dell'azienda ha anche un *impatto* sulla stessa organizzazione, con effetti positivi e diretti sia evitando il sorgere di controversie a seguito dell'assunzione di decisioni, sia inducendo gli individui all'acquisto.

Una buona immagine, stimolando per se stessa gli *stakeholders*, procura all'azienda un ulteriore vantaggio. Da questi vantaggi si intuisce quanto è importante che l'immagine diffusa dall'organizzazione sia coerente con la sua identità. È questa coerenza che, nel breve periodo, crea fiducia, stima e credibilità che nascono nel momento in cui le aspettative degli stakeholders trovano una rispondenza nei valori dell'organizzazione, e che, nel lungo periodo influenza il processo di formazione della corporate reputation.

1.3.2 Definizione di corporate image

Anche l'immagine, come l'identità, è stata al centro di numerosi studi che hanno dato differenti definizioni.

- Bevis definisce la corporate image come il risultato netto delle esperienze, sensazioni, opinioni e conoscenze detenute dagli individui riguardo l'organizzazione.¹⁷ . Tale definizione successivamente ripresa da Bernstein e da altri studiosi, fornisce informazioni sugli elementi che concorrono a formare l'immagine di un'organizzazione da parte degli stakeholders.
- Dowling (1993)¹⁸ definisce l'immagine come il risultato dell'allineamento dell'organizzazione con le percezioni che gli individui hanno di essa. Questo allineamento si ottiene attraverso una comunicazione sempre più chiara ed efficace.

¹⁷ Shee, P. S. B., and Russell Abratt. A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management* 5.1 (1989) 63-76.

¹⁸ Dowling, G.R. (1993), "Developing your company image into a corporate asset", *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 2, pp. 101-109.

Questa definizione vede l'immagine come le due facce di una medaglia. La prima faccia rappresenta la percezione che il pubblico ha dell'azienda o, in altri termini, l'idea che di essa si è fatta. La seconda, invece, è quella che l'organizzazione esprime attraverso le promesse realizzate nel brand. In quest'ottica nel caso di mancato allineamento tra le due visioni, è l'organizzazione che è chiamata in causa, perché responsabile. Infatti o il prodotto, i beni, i servizi non corrispondono più alle promesse fatte o la comunicazione non è stata efficace, non è riuscita a comunicare il reale valore e posizionamento del prodotto. Infatti l'espressione chiara sia dell'immagine, sia del posizionamento rappresenta un fattore chiave per lo sviluppo del vantaggio competitivo sostenibile.

La corporate image è l'immagine visiva che le persone hanno dell'azienda. Questa immagine può essere concepita come l'insieme di percezioni e giudizi formulati dagli stakeholder sull'azienda in base a valori razionali (per esempio economicità, funzionalità e affidabilità, etc) ed emotivi (per esempio affetto, riconoscimento, prestigio, etc attribuiti all'azienda medesima).

L'immagine di impresa racchiude infatti tutte le associazioni mentali da essa evocate. Si parla in modo specifico di corporate associations per indicare l'insieme di convinzioni e sentimenti che gli individui formano con riferimento ad una azienda. Le associazioni più comuni riguardano le opinioni che gli individui maturano in relazione alla capacità dell'azienda di offrire beni e servizi di qualità e in relazione alla capacità di assumere comportamenti eticamente corretti e responsabili all'interno della società.

Gli studiosi Tran, Nguyen, Melewar e Bodow forniscono una definizione olistica di corporate image. Secondo questi autori la corporate image è ciò che si forma nella mente delle persone mediante associazioni tangibili e intangibili interconnessi con il concetto di reputazione. Essa è la somma dei sentimenti, idee, credenze, conoscenze, impressioni e valori riguardanti una azienda.

Questa immagine è creata dall'azienda per influenzare le percezioni degli stakeholders.¹⁹

1.3.3 Processo di formazione dell'immagine

Tran, Nguyen, Melewar e Bodow individuano sette elementi presenti nel processo della formazione dell'immagine. Questi elementi sono emersi nella loro ricerca tesa a individuare il reale riscontro che una azienda ha nel pubblico.

L'impresa, consapevole della sua identità, utilizza questi sette elementi, che svolgono un ruolo di interazione tra comunicazione di corporate e personality, nel processo di formazione dell'immagine. In seguito proprio la corporate image entrando nella profondità della mente degli stakeholders produrrà degli effetti quali conoscenza, familiarità, fiducia, sostegno e positività verso l'organizzazione, da ciò si ricaveranno effetti anche sulla corporate reputation. Questo evidenzia l'interazione che c'è tra l'identity, la personality, l'image e la reputation. Data questa interazione con la corporate personality, sembra logico darle subito una definizione per poter comprendere meglio la modalità in cui interagisce.

La personalità dell'organizzazione rappresenta l'insieme delle caratteristiche organizzative, culturali, valoriali e della storia da cui scaturisce la propria unicità. È essa che definisce la propria identità che verrà comunicata sia all'interno che all'esterno attraverso la corporate communication. È suo compito fare percepire la personalità dell'impresa dando una veritiera immagine della propria identità attraverso la visual identity.

¹⁹ Tran, Mai An, et al. "Exploring the corporate image formation process." *Qualitative Market Research: An International Journal* 18.1 (2015): 86-114.

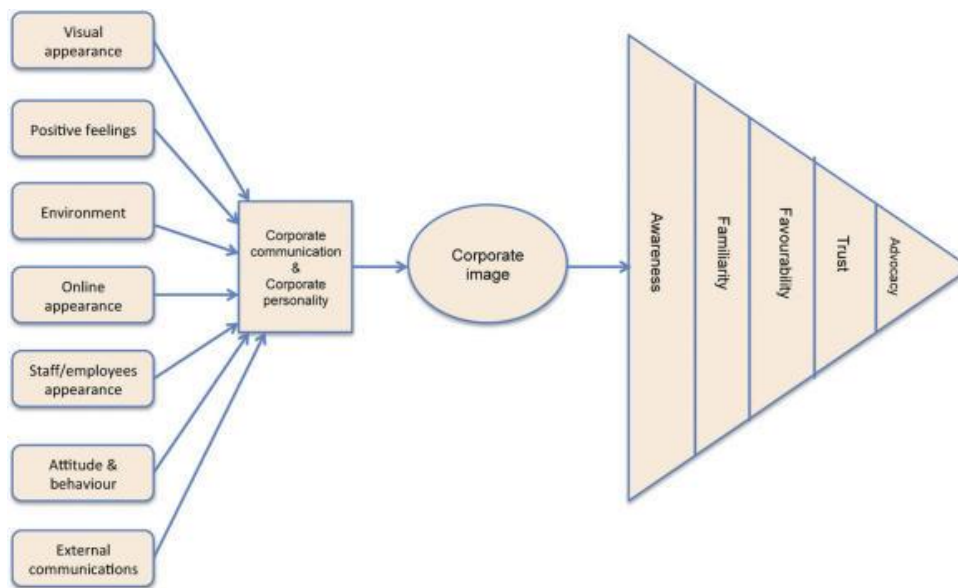


Figura 1.3: A corporate image formation process ²⁰

Il grafico mostra come i sette elementi individuati dalla ricerca di Tran, Nguien etc, influiscono nel processo di formazione dell'immagine di un'azienda.

Ecco le sette componenti:

- *Visual appearance* è la modalità artistica con cui l'organizzazione manifesta la propria immagine e comunica la propria strategia. Questa area comprende il logo, lo slogan, i simboli e gli altri elementi grafici utilizzabili.
- *Positive feelings*: sono le convinzioni e i sentimenti positivi che gli individui formano su una azienda. Questa, per generarli, deve incrementare il livello di fiducia degli stakeholders e in generale dei futuri acquirenti. Questo incremento di fiducia è reso possibile, oltre che dalla qualità dei prodotti e dei servizi, anche dalla disponibilità dell'impresa a confrontarsi, a mettersi in gioco a diventare vulnerabile. Oggi infatti sul web le persone si scambiano opinioni ed esperienze sui brand. L'azienda incrementa la fiducia di queste persone e suscita in loro sentimenti positivi se si inserisce

²⁰ Tran, Mai An, et al. op. cit. nota 19

nel tessuto sociale, se si mette in ascolto delle idee e degli ideali di queste persone e le coinvolge entro valori condivisi e condivisibili.

- *Environment*: Le persone intervistate individuano anche l'ambiente come fattore positivo che interviene nella comunicazione aziendale. Come ambiente si può intendere una provincia, una regione o un paese intero che abbia atteggiamenti di apertura e sentimenti positivi verso il brand di un'azienda. Per esempio quando la Fiat era italiana tutti gli italiani acquistavano di preferenza una macchina Fiat. Lo stesso atteggiamento di simpatia si riscontra verso tutte le aziende che hanno un bacino di utenza provinciale o regionale.
- *Online appearance*: a seguito della globalizzazione e dello sviluppo dei nuovi media, la comunicazione in rete è fondamentale per avere successo. La rete è fonte di sviluppo di fiducia. La costruzione di contatti in rete è una delle risorse delle strategie comunicative dell'azienda. Affinché questa strategia abbia successo deve esserci coerenza tra le caratteristiche dell'azienda e la pubblicità sul web.
- *Staff/employees appearance*: anche i lavoratori e lo staff dell'azienda sono uno degli elementi della comunicazione aziendale. Essi, con i loro comportamenti e con il loro modo di presentarsi, contribuiscono a dare ai consumatori un'immagine visiva dell'organizzazione e dei valori aziendali.
- *Attitude & behaviour*: come visto, i dipendenti rappresentano una modalità diretta di comunicazione dell'immagine che influenza sia la capacità di attirare nuove risorse, sia gli stakeholders nei loro comportamenti. Compito dell'azienda è quindi quello di attenzionare l'atteggiamento e il comportamento dei propri dipendenti in modo che siano coerenti ai suoi valori aziendali.
- *External Communications*: L'azienda nell'elaborare le giuste strategie per comunicare all'esterno la propria identità e i suoi valori, deve utilizzare tutti i mezzi che la tecnologia della comunicazione ha reso fruibili (sito web, social media, grafiche, eventi, brochures cartacee e digitali, relazioni pubbliche con la stampa). Tale comunicazione risulta importante perché

consolida i legami e la fiducia generando maggiore approvazione da parte del pubblico.

L'immagine che le persone hanno dell'azienda, grazie alla comunicazione, porta effetti sul marketing. Gli studiosi, precedentemente citati²¹, forniscono esempi di questi effetti positivi. Nelle loro interviste su cosa pensano le persone su alcune aziende, come Intel, Coca Cola, Mc Donald, Virgin, hanno dichiarato di avere fiducia in esse proprio per la loro forte immagine per cui preferiscono usufruire dei loro prodotti e servizi senza avere la curiosità di provare quelli offerti da altre aziende operanti nello stesso settore.

Un intervistato ha dato questa risposta sull'azienda Intel: “pur non conoscendo nello specifico le caratteristiche dei prodotti, ho acquistato un p.c. con all'interno Intel per l'immagine forte dell'azienda e per la fiducia che essa ispira”. Questo esempio evidenzia come una immagine forte dell'azienda abbia ripercussioni positive sul marketing.

Sulla Coca cola un altro intervistato in particolare ha detto che la compra non tanto perché è di moda ed è cool, ma perché è Coca. Con questa espressione dichiara quanto il prodotto sia stimato dal mercato.

1.3.4 Compito della corporate expression

Tutti questi elementi, visti nella figura 1.1, sono risorse della corporate expression, che ha il compito di comunicare l'unicità dell'azienda e di legare saldamente il brand e l'immagine aziendale ai bisogni emergenti e alle aspettative del cliente.

La corporate expression è la parte promozionale della corporate identity: essa deve promuovere i valori aziendali dandone un'immagine visiva. Lo fa gestendo l'area della corporate expression e l'area della brand image.

L'area della **corporate expression** comprende la visual identity, la brand promise, la brand personality e la brand communication.

²¹ Tran, Mai An, et al. op. cit. nota 19

La *visual identity* è il modo in cui l'azienda manifesta la propria identità. Essa è una dei sette elementi chiave di Balmer, è l'espressione visiva esemplificata in un logo, in uno slogan o nel brand che rende visibile e memorizzabile sia la marca che l'identità e la personalità dell'impresa. È proprio questa visibilità della marca e dell'impresa percepita dal consumatore che lo spingerà a scegliere il prodotto di quell'azienda invece di un altro con le stesse caratteristiche di un'altra azienda.

La *brand promise* è l'insieme dei valori che i clienti possono aspettarsi di ricevere dalla marca. L'azienda nella sua campagna di marketing cerca di rispondere a queste aspettative e di suscitare di nuove.

La *brand personality* riguarda le caratteristiche dell'organizzazione. Essa è influenzata sia dai comportamenti dei dipendenti che dall'identità comunicata all'esterno. Per questo è richiesta coerenza tra l'immagine che l'azienda vuole dare di se, dei propri prodotti e il messaggio che il pubblico percepisce.

La *brand communication* fa riferimento alle diverse modalità con cui l'azienda comunica con i propri stakeholders e i clienti.

L'area della **brand image** comprende la brand experience, la brand relationships e la brand communities.

L'area riguarda l'immagine della marca così come viene percepita dai consumatori.

La *brand experience* fa riferimento alle esperienze che i consumatori si fanno della marca. Queste esperienze sono la sintesi delle opinioni che essi hanno dell'azienda e dei suoi brand.

Queste esperienze si sono formate con un processo di sedimentazione delle relazioni tra consumatori e imprese; esse possono essere sensoriali, affettive, comportamentali e intellettuali. Le esperienze giocano un ruolo chiave per il processo di memorabilità e di associazioni mentali creabili con il brand.

La *brand relationship*, fa riferimento alle relazioni che si sono formate tra la marca e i consumatori. Queste relazioni svolgono un ruolo fondamentale per assicurare la fiducia e la fedeltà alla marca. Per assicurarsi tale fiducia e fedeltà l'organizzazione

deve promuovere questo settore, migliorare le conoscenze, facilitare lo scambio di informazioni e incoraggiare la collaborazione

Alla base di queste relazioni si richiede che l'azienda comunichi la propria identità in modo coerente e chiaro.

La *brand communities*, è la comunità di consumatori che si forma online attorno al brand. Essa si caratterizza dal fatto che i suoi membri non solo parlano con l'organizzazione ma anche e soprattutto fra di loro condividendosi pensieri ed esperienze sui vari prodotti.

Questo porta l'organizzazione a cambiare il proprio approccio con i clienti e a portare la comunicazione a un nuovo modello, dove è la comunità stessa a dare stimoli e l'azienda a riceverne e a muoversi di conseguenza.

Questo nuovo modo porta l'azienda a muoversi più rapidamente e con scelte migliori basate su un continuo scambio di informazioni mediante feedback più veloci e più accurati sui servizi e sui prodotti.

In questo modo i membri della comunità si sentono più tenuti in considerazione, più coinvolti, più soddisfatti e così non solo diventano i primi promotori e venditori dell'azienda ma sono anche comprensivi e pronti a giustificarla se qualche prodotto non incontra l'apprezzamento dei consumatori.

Questa community risulta fondamentale per la marca per il suo sostegno, per il fatto che consiglia i suoi prodotti ad altri.

Come è stato detto all'inizio del capitolo, tutto questo è possibile se l'azienda è percepita come attore sociale e ha instaurato un rapporto diretto con il pubblico.

1.3.5 Ruolo strategico del brand

Il brand, proprio in quanto brand, svolge un ruolo strategico importante; esso è uno degli asset che permette all'azienda di distinguersi dai concorrenti, di raggiungere un vantaggio competitivo e una redditività a lungo termine.

Diventa quindi fondamentale il ruolo del brand building che dovrà creare, migliorare e sfruttare il valore di tale marca. Il brand, in quanto asset strategico, deve avere queste caratteristiche:

- La prima è la *notorietà*, essa aiuta a modificare in positivo la percezione del pubblico, crea un attaccamento al brand che facilita la memorizzazione di tutti i prodotti e induce i possibili acquirenti alla scelta di uno dei prodotti della marca in un prossimo acquisto.
- La seconda caratteristica è costituita dalla capacità di far sorgere spontanee *associazioni mentali*, nell'immaginario collettivo tra il brand ed una sua particolare caratteristica (es. il design come caratteristica dell'Apple, la velocità come caratteristica di una Ferrari o Porsche).
- Ultima caratteristica è la capacità di creare la *fedeltà alla marca*, che è l'obiettivo principale delle organizzazioni. Il brand strategico crea fedeltà in quanto rafforza il legame con il cliente nel tempo, lo migliora e lo rende più carico di significati.



Alcuni esempi di corporate brand sono BMW, casa automobilistica tedesca, che ha costruito auto con un'ottima performance e con un logo facilmente distinguibile per via dei colori azzurro e bianco. Esso viene accompagnato anche dallo slogan "piacere di guidare".

Figura 1.4: logo Bmw²²



Altro esempio che dimostrare la forza del brand capace di creare comunità viene fornito dall'Harley-Davidson. Il brand ha creato una comunità di motociclisti dalla personalità forte e amanti dell'aria aperta.

Figura 1.5: logo Harley- Davidson²³

²² <https://www.bmw.it/it/index.html>

²³ http://www.harley-davidson.com/content/h-d/it_IT/home.html



Un ulteriore esempio di corporate image che, attraverso gli elementi grafici riesce a comunicare la propria identità e la vision, è il logo Unilever. Esso è composto da venticinque icone, ognuna delle quali rappresenta l'impegno dell'organizzazione in specifiche aree. L'organizzazione comunica in modo chiaro sia il logo che la propria visione.

Figura 1.6: logo Unilever²⁴

*“La nostra vision è incentrata sulla crescita aziendale, nel tentativo di ridurre l'impatto ambientale e migliorare quello sociale.”*²⁵ Tramite la vision e il logo è possibile dedurre l'identità, i valori, le attività di CSR e la crescita sostenibile.

1.4 Corporate Reputation

1.4.1 Definizione

Obiettivo della corporate communication è la reputazione.

Anche questo aspetto è stato oggetto di numerosi studi sia in materia di economia che di marketing. Da questi si possono ricavare differenti definizioni.

Negli anni 1970-1980 il concetto di reputazione viene collegato sia all'identità che all'immagine. Ma sono sorti alcuni dibattiti.

Alcuni concepivano la reputazione e l'immagine come affini, altri invece pur riconoscendone una relazione di fondo, vedevano i due concetti distinti. Nei primi studi, svolti negli anni '60, i due termini, image e reputation, erano considerati sinonimi a causa della mancanza di definizioni distinte.

Entrambi si riferivano alla somma delle percezioni che gli stakeholders avevano della immagine dell'azienda nel proprio ambiente. Questo portava l'organizzazione a concentrare le sue ricerche sull'immagine.

²⁴ <https://www.unilever.it/>

²⁵ <https://www.unilever.it/about/who-we-are/our-vision/>

Dal 1980 in poi, i due concetti sono stati distinti ma pur sempre accompagnati da visioni differenti²⁶. Alcuni intendevano la reputation come una dimensione costruttiva dell'immagine, altri invece evidenziavano che era la corporate reputation ad essere influenzata dalle diverse immagini che il pubblico aveva dell'organizzazione.

Su queste due visioni sono state individuate alcune caratteristiche del concetto di corporate reputation. La prima caratteristica è che la reputation è un concetto dinamico, che richiede del tempo sia per la sua costruzione, che per la relativa gestione.

Dato che image e reputation si influenzano reciprocamente, differenti stakeholders possono formulare svariate tipologie di reputazioni a secondo del loro background economico, sociale e personale.

Da ciò risulta possibile formulare una prima definizione di corporate reputation:

La corporate reputation è la valutazione che sull'organizzazione gli stakeholders si sono fatta nel corso del tempo. Questa valutazione è basata sulle esperienze dirette dei consumatori e su varie forme di comunicazioni dell'organizzazione, che forniscono informazioni su ciò che essa fa e che permettono una comparazione con le attività dei concorrenti.²⁷

Una seconda definizione concepisce la corporate reputation come la somma dei segnali trasmessi sia in modo esplicito che implicito dall'impresa al pubblico nel corso del tempo, in riferimento alla sua modalità di agire.²⁸

1.4.2 Strumenti che influenzano la reputazione

Le due definizioni concordano nel mettere in evidenza il lungo periodo necessario per la formazione della reputazione e si differenziano sugli elementi presi in considerazione per effettuare la valutazione. La prima definizione basa la valutazione sulle esperienze dirette che i consumatori si fanno sui prodotti e servizi

²⁶ Gotsi, Manto, and Alan M. Wilson. "Corporate reputation: seeking a definition." *Corporate Communications: An International Journal* 6.1 (2001): 24-30

²⁷ Gotsi, Manto, and Alan M. Wilson. Op. cit. nota 26

²⁸ Nelli, Roberto Paolo. "Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore." *Consumatori, Diritti e Mercato* 3 (2012): 92-100

dell'azienda, ma anche sulla sua attività di social responsibility, cioè su come si presenta al pubblico e su come opera. Questa attività di social responsibility ha un ruolo determinante nella crescita della reputazione soprattutto nell'odierna società in cui il web ha reso il mondo intero una comunità di consumatori critici dei brand. Secondo una ricerca²⁹, gli stakeholders danno diversa importanza ai mezzi utilizzati ai fini della comunicazione. Infatti mentre i mass media e il passaparola sono rispettivamente al secondo e al terzo posto dopo l'esperienza diretta, passano al primo posto e vengono considerati molto importanti da coloro che non sono mai stati clienti.

Pertanto nella scelta dei mezzi che contribuiscono all'accrescimento della reputazione bisogna tener presente la diversità del pubblico dei consumatori.

Infatti ci sono persone che non cercano di farsi un'idea del prodotto che intendono acquistare informandosi su internet, ma danno ascolto e credito alle persone di cui si fidano e sono simili a loro nel modo di vivere.

1.4.3 Importanza della reputazione

La reputazione, proprio come l'immagine e il brand, rappresenta un asset strategico per migliorare il proprio posizionamento nel mercato. Per questo occorre gestirla in modo adeguato al fine di ricavarne effetti positivi. Una buona reputazione infatti, porta benefici³⁰ non solo sulle vendite ma anche sul mercato del lavoro e su quello finanziario.

- Una buona reputazione ha effetti positivi sulla vendita in quanto l'azienda per la buona qualità dei suoi prodotti può applicare un prezzo superiore e raggiungere il premium price. Col tempo essa acquisisce una maggiore preferenza da parte dei consumatori che si traduce nell'incremento della quota di mercato e nel miglioramento delle performance. Inoltre una buona

²⁹ Hamed M. Shamma, Salah S. Hassan, (2009) "Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 Issue: 5, pp.326-337

³⁰ Balmer, John MT. "Corporate identity and the advent of corporate marketing." *Journal of Marketing Management* 14.8 (1998): 963-996

reputazione permette all'azienda, nel caso di qualche scandalo o prodotto non riuscito, di godere il sostegno del pubblico e di avere una maggiore possibilità di limitare ricadute reputazionali.

- La buona reputazione ha effetti positivi sul mercato del lavoro, in quanto l'azienda può contattare e assumere giovani talentuosi, che attirati dall'ambiente lavorativo di quell'impresa, saranno più coinvolti e più partecipativi per il raggiungimento degli obiettivi e della strategia aziendale.
- La buona reputazione ha anche effetti benefici sul mercato finanziario e nei rapporti con i diversi istituti bancari quando l'azienda richiedere fondi per i suoi investimenti.

La reputazione, essendo frutto di un processo in cui intervengono sia le esperienze dirette dei consumatori che l'attività di social responsibility dell'azienda, deve essere attenzionata moltissimo da essa. Tocca a lei rispondere alle aspettative dei consumatori. La sua risposta adeguata riuscirà a generare sentimenti di fiducia, ammirazione, stima e coinvolgimento, che andranno a ripercuotersi sull'operato e sulla presenza dell'azienda nella società.

1.4.4 Criteri di valutazione

Nella valutazione sull'operato dell'azienda e sulla presenza nella società sono stati individuati sette criteri per determinare la reputazione di cui essa gode.

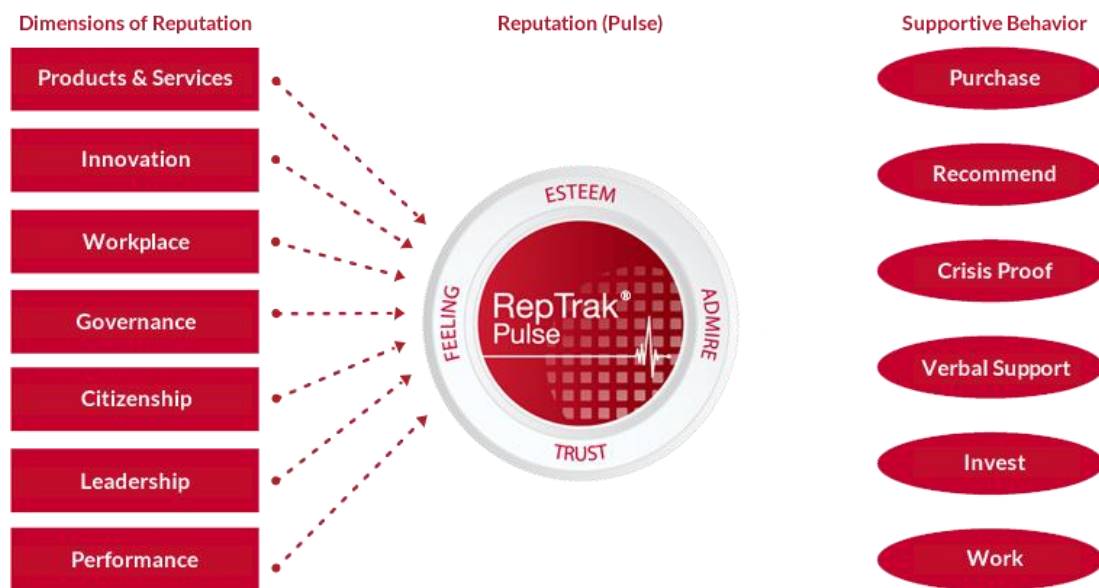


Figura 1.7: 7 dimensions of reputation model ³¹

Il seguente grafico, che concorda anche con la figura 1.1, fornisce i sette criteri della reputazione, in ognuno dei quali il Reputation Institute, attraverso degli studi ³², ha inserito l'azienda che ha raggiunto la più alta valutazione.

- Prodotti e servizi: valutati per l'alta qualità e per la capacità di rispondere alle esigenze dei clienti. (es. BMW)
- Innovazione: cioè la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti del mercato (es. Apple)
- Luogo di lavoro: valutato per il benessere degli impiegati, per le offerte di pari opportunità e per le retribuzioni eque. (es. Google)
- Governance: viene valutato se il comportamento dell'organizzazione è aperto, etico, trasparente ed equo. (es. Microsoft)
- Cittadinanza attiva: viene valutata la responsabilità ambientale dell'azienda, cioè se supporta buone cause e se offre un contributo positivo alla società. (es. The Walt Disney company)

³¹ <https://www.reputationinstitute.com/reprtrak-framework.aspx>

³² Reputation Institute (2012), RepTrak 100-Global_Report 2012

- Leadership: vengono valutati i manager eccellenti e ben apprezzati che sono in grado di avere una visione chiara sul futuro della loro azienda. (es. Apple)
- Performance: viene valutata la forte prestazione finanziaria globale, l'alta redditività e la forte prospettiva di crescita dell'azienda. (es. Apple)

Secondo queste dimensioni, annualmente il Reputation Institute si occupa di elaborare una classifica delle organizzazioni con il più alto livello di reputazione.

Il report del Reputation Institute del 2017 riporta i seguenti dati:

Rank	Home	2017	Pulse Score
1	Switzerland	 ROLEX	80.38
2	Denmark	 LEGO	79.46
3	United States	The Walt Disney Company	79.19
4	Japan	 Canon	78.28
5	United States	 Google	78.22
6	Germany	 BOSCH	78.12
7	Japan	 SONY	77.74
8	United States	 intel	77.74
9	The United Kingdom	 Rolls-Royce	77.66
10	Germany	 adidas	77.27



Figura 1.8: Top 10 Corporate Reputations in the world in 2017 ³³

³³ <https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100.aspx>

CAPITOLO II

Comunicazione narrativa: Storytelling

2.1 Cos'è lo storytelling

“C’era una volta una dolce bambina a cui regalarono un cappuccio rosso e da allora venne sempre chiamata cappuccetto rosso...”.

Quello che è successo alla bambina può essere preso come esempio di come le storie possono diventare parte integrante dell’uomo risiedendo in una parte remota del cervello. Esse possono rifiorire in seguito ad una stimolazione più o meno volontaria.

Questo esempio può introdurre al discorso sullo storytelling e alla sua comprensione. La narrazione è una attività peculiare dell’uomo. Fin dalla preistoria l’uomo ha tramandato diverse storie ed eventi che riguardavano lui o l’intera società in cui viveva. A distanza di anni, poi, questi racconti sono diventati le fonti storiche della nostra civiltà.

Le storie possono essere raccontate attraverso la realizzazione di libri, di film, o rappresentazioni grafiche. Ognuna di queste modalità costituisce un’occasione per entrare in contatto con periodi storici differenti e magari, nel caso di storie di fantasia, con mondi paralleli. Le narrazioni procurano in chi le ascolta o vede, uno stacco dalla realtà e, nel caso in cui questi riesca ad immedesimarsi, risultano in grado di far scaturire in lui sentimenti ed emozioni probabilmente già provati in passato.

Questa immedesimazione consente di far permanere nella sua mente un particolare o addirittura l’intera storia e anche di fare riaffiorare i sentimenti dietro lo stimolo di una parola o di una immagine. Un semplice esempio di questa capacità è stato dato nell’introduzione di questo capitolo. Il semplice nome di Cappuccetto Rosso ci ha catapultati nella nostra infanzia e alle emozioni provate durante la lettura di quella fiaba. Storie come queste, oltre ad avere valenza formativa, conoscitiva ed intrattenitiva, possono essere utilizzate non solo per trasmettere messaggi ma anche

per sponsorizzare una persona per farne un personaggio o dei prodotti/servizi o una azienda.

Nella vita moderna si è esposti continuamente all'influenza di una molteplicità di messaggi commerciali presentati nelle più svariate forme.

Questi spot pubblicitari, nati come semplice rappresentazione di un prodotto ed elencazione delle sue caratteristiche, sono divenuti dei veri e propri mini film, in cui il prodotto non solo viene fatto conoscere, ma molto spesso viene presentato con un alone di eroicità in modo che possa essere facilmente ricordato.

Questo fattore di memorabilità è molto ricercato dalle imprese per rendere le loro comunicazioni sempre più interattive, dinamiche ed interessanti al fine di intrattenere e attirare l'attenzione dei consumatori. L'obiettivo di catturare l'attenzione può essere raggiunto strutturando il linguaggio con parole ad effetto, slogan, personaggi o anche con immagini dai colori vivaci, in modo tale da stimolare la memoria visiva del compratore.

Dopo aver elencato le caratteristiche che devono avere le storie negli spot e gli obiettivi che essi devono raggiungere, è possibile ora dare una definizione del termine Storytelling.

Non tutti i termini in lingua straniera possono essere tradotti in modo univoco nella lingua italiana. Se volessimo effettuare una traduzione letterale del termine Storytelling, essa sarebbe "l'atto di raccontare delle storie". Questa traduzione però, non risulta del tutto corretta e neppure si ha ancora di essa una vera e propria definizione. Il suo significato, infatti, va oltre il senso letterario e, impiegato a volte in modo scorretto, può causare dei fraintendimenti.

Al fine di comprenderne il significato e ricavarne il concetto essenziale, analizzeremo le diverse definizioni per ottenere una chiave di lettura da utilizzare nei differenti ambiti, in cui è effettivamente possibile applicare lo storytelling.

- *“Fare storytelling significa in primo luogo creare rappresentazioni testuali, visive, sonore, percettive di un brand, di un prodotto o servizio tali da emozionare il pubblico e stabilire con esso delle relazioni.*

In secondo luogo significa generare simulazioni del reale tali da diventare il reale.”³⁴

- *“Lo storytelling è una scienza che traduce e promuove le cose (vere o immaginarie che siano) con parole, immagini, suoni tali da suscitare percezioni reali così forti da far perdere l’innocenza ad ognuno di noi che crede di aver percepito cose neutre. Chi lo adopera con tale capacità prometeica da generare percezioni e visioni del mondo false è responsabile di far perdere questa innocenza..”³⁵*

In definitiva lo storytelling è una scienza ma anche una tecnica che, sfruttando la narrazione e le sue proprietà, porta il pubblico a vivere esperienze e sensazioni e a memorizzarle; questa memorizzazione avviene solo nel caso in cui esso entrerà in uno stato di trance narrativa da ascolto.

Come scienza della narrazione lo storytelling è applicabile in un ventaglio di ambiti quali, ad esempio, militare, politico, psicologico e manageriale. In ciascun ambito sono richiesti regole e format che dovranno risultare in linea con gli obiettivi.

Possono fare storytelling non sono solamente le aziende ma anche gli individui interessati a promuovere la propria immagine e il proprio essere, sia all’interno di una comunità che in ambito lavorativo.

³⁴ A. Fontana (2016) Storytelling d’impresa- La guida definitiva, Hoepli

³⁵ A. Fontana (2009), Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d’impresa, Etas

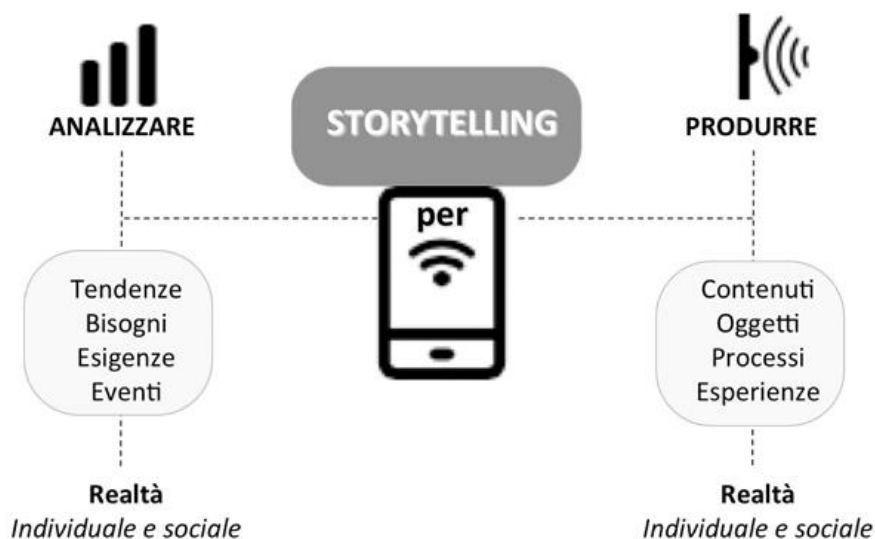


Figura 2.1: Funzioni dello storytelling³⁶

Lo storytelling può essere utilizzato per due importanti funzioni quali analisi e produzione. Nel primo caso viene adoperato per l'analisi delle tendenze, esigenze e bisogni in ottica psicologica, sociologica e antropologica. Nel secondo invece permette la realizzazione dei processi comunicazionali, selezione degli strumenti e dei contenuti da veicolare.

Lo storytelling, oltre ad essere applicabile a differenti soggetti, risulta anche in grado di adattarsi a diverse esigenze. I soggetti possono essere l'individuo, le organizzazioni, il mercato e la società.

Attraverso la seguente tabella è possibile individuare le diverse funzioni svolte per ogni tipologia di soggetto.

³⁶ A. Fontana (2016) op.cit. nota 35





	Focus	Analizzare	Produrre
Individuo		Life script narrative	Personal Narrative (Personal Story-branding)
Organizzazione (prodotti/servizi)		Organizational Script Analysis	Corporate Storytelling Digital Storytelling Cross & Transmedia Storytelling
Società		Community Script	Social Narrative Design Medicina Narrativa Political Drama (<i>Storytelling politico</i>)
Mercato		Consumer Script	Business Narrative Storytelling & Sport Storytelling & Media Storytelling & Turismo Storytelling & Consumers ecc.

Figura 2.2: Ambiti di applicazione dello storytelling e loro declinazioni disciplinari³⁷

Risulta di maggiore importanza tenere conto della modalità con cui le aziende si promuovono attraverso l'uso dello storytelling, raccontando il proprio brand, prodotto, servizio, identità e cultura.

Grazie allo storytelling l'azienda può essere compresa, riconosciuta ed in fine anche ricordata. Questo tipo di racconto consente di coinvolgere, instaurare delle relazioni, stimolare un maggior senso di appartenenza ed in definitiva di emozionare. Queste capacità dello storytelling offrono alla azienda l'occasione di conseguire una maggiore percezione della realtà, di creare capitale narrativo, di gestire i consumi e di lavorare meglio per la propria identità. In questo modo l'azienda migliora il "come" e il "cosa" intende comunicare al fine di incrementarne il valore.

³⁷ A. Fontana (2016), op.cit. nota 35

2.2 Punti chiave dello storytelling

Alla luce delle informazioni ottenute dalla definizione di storytelling, dagli obiettivi conseguibili ed in fine da alcune delle funzioni, è interessante notare che la sua applicazione è sottoposta al rispetto di alcuni punti chiave allo scopo di godere di risultati efficienti. Nella prospettiva dell'approccio narrativo, si devono seguire dei passaggi importanti che sono:

- Scegliere un determinato approccio narrativo da approfondire attraverso lo studio e la pratica.
- Definire una tradizione filosofico-teorica a cui appartenere.
- Applicare tale approccio scientifico ai diversi ambiti, come ad esempio, quello del marketing al fine di promuovere i prodotti o sponsorizzare l'organizzazione mettendone in risalto i suoi valori.
- Conoscere le regole e i segreti per un'efficiente applicazione.
- Possedere le competenze necessarie alla messa in atto per ricavarne i vantaggi desiderati. Per questo è spesso utile affidare la redazione del racconto ad un autore-architetto di story
- Riconoscere all'autore- architetto la libertà di promuovere l'oggetto e di lasciargli propria responsabilità della narrazione.

Questi passaggi andranno a generare impatti di tipo emozionale, mentale ed esistenziale. In tale prospettiva sarà necessario gestire tutte le variabili e risolvere i differenti problemi a cui l'individuo e le organizzazioni saranno esposti. I risultati auspicati verranno generati nel momento in cui il pubblico entrerà nella cosiddetta trance narrativa da ascolto, ovvero nel momento in cui riesce ad abbandonare la realtà e ad immergersi pienamente nella narrazione e a percepire sentimenti ed emozioni. Affinché questo accada un buon racconto deve seguire le seguenti tappe:

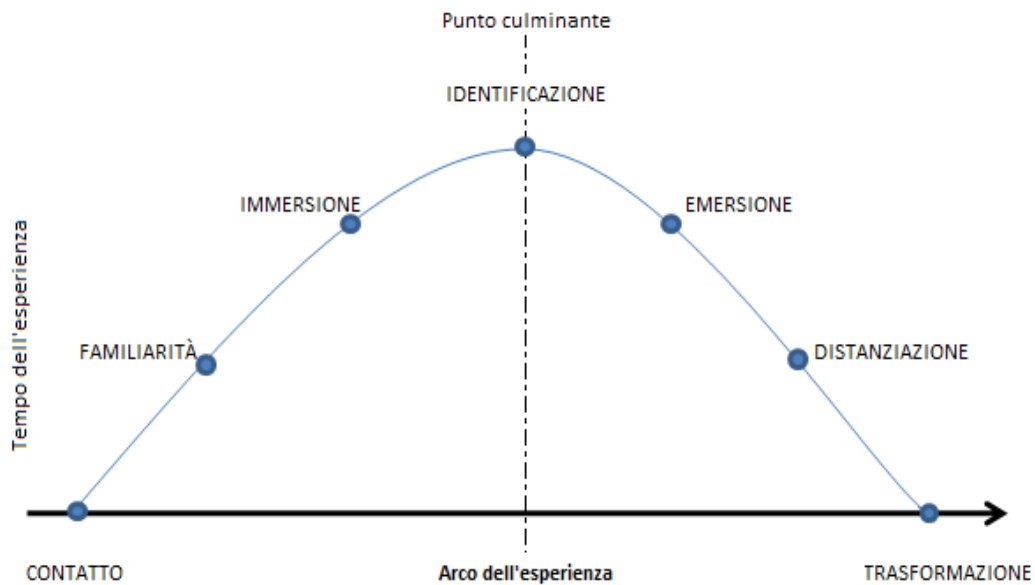


Figura 2.3: Fasi di ascolto³⁸

- *Contatto*: momento in cui, tramite i cinque sensi, si entra in contatto fisico con la narrazione.
- *Familiarità*: attimo in cui il racconto diviene familiare e si instaura una certa fiducia nell'oggetto narrativo.
- *Immersione*: momento in cui ci si immerge completamente nell'oggetto narrativo.
- *Identificazione*: momento in cui la narrazione prende vita e permette la completa immedesimazione in essa. In questo stato di trance narrativa si riesce a fare proprie le vicende e le sensazioni.
- *Emersione*: momento in cui inizia l'abbandono graduale della fase di trance e si ritorna alla realtà
- *Distanziamento*: momento in cui, dopo un certo lasso di tempo dal termine della narrazione, questa verrà quasi dimenticata, ma non del tutto. Infatti una parte verrà inconsciamente memorizzata insieme ai ricordi.

³⁸ A. Fontana (2010), Story selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda, Etas

- *Trasformazione*: momento in cui, il racconto riesce a provocare dei mutamenti, seppur banali, nell'individuo che ha avuto la trance narrativa. Si tratta di lievi cambiamenti insiti nelle dinamiche psicologiche, relazionali e comportamentali.

La tappa più significativa della trance risulta essere l'identificazione cioè quando l'individuo si immedesima nell'oggetto narrativo.

Al fine di raggiungere questa fase, la storia deve possedere determinate caratteristiche molto importanti. Innanzitutto il racconto deve essere così *realistico* da convincere davvero di vivere in un altro mondo similmente reale. In secondo luogo la narrazione, per superare le logiche di incredulità deve portare alla *resa del sé*, che si ha quando l'individuo partecipa volontariamente alla verità che viene narrata. Questa è la caratteristica più rilevante, proprio perché l'esperienza di abbandono risulta essere volontaria e piacevole allo stesso tempo.

In riferimento alla modalità di trasmissione del messaggio, il racconto deve essere strutturato in modo da stimolare una *sensorialità cinestesica* cioè deve stimolare il coinvolgimento fisico. Il coinvolgimento emotivo sarà tanto maggiore nella misura in cui saprà suscitare *emozioni autobiografiche*.

La storia inoltre deve essere capace di portare il pubblico in un altrove, nel mondo del racconto, quasi a fargli sperimentare una *bilocazione spaziale*.

Come ultima caratteristica, il racconto dovrà produrre la *distorsione temporale* sia in relazione al tempo in cui è ambientato il racconto sia alla cognizione del tempo durante la fase di trance.

Secondo l'esperto Andrea Fontana, i punti chiave da rispettare per una storytelling di successo, sono i seguenti ³⁹:

- *Penetrazione*: la narrazione deve penetrare nelle storie di vita dei suoi lettori e deve determinare nuovi percorsi.

³⁹ <http://www.andreafontana.org/admin/file/l-sette-principi-dello-Storytelling--10-X.pdf>

- *Molteplicità*: la narrazione deve essere trans-mediale cioè deve usare più canali comunicativi.
- *Costruire un mondo*: come succede in ogni storia, la narrazione deve generare un mondo, che talvolta può essere in relazione con la vita quotidiana.
- *Estraibilità*: il mondo creato della narrazione deve diventare parte integrante del mondo reale e dalla storia si devono poter estrarre linee di sviluppo dell'identità del lettore.
- *Serialità*: La narrazione non solo deve contenere i racconti che si aprono, si chiudono e si riaprono, ma anche questi devono essere tali da disperdersi su diversi segmenti all'interno dello stesso medium e diffondersi su media diversi.
- *Soggettività*: le narrazioni (politiche, organizzative, di consumo) devono essere sempre più soggettive e identificarsi col punto di vista di un personaggio/autore del racconto per generare una maggior identificazione.
- *Performance*: la narrazione deve coinvolgere il pubblico dei fans in modo che essi integrino ed espandano la narrazione con i loro apporti.

A seguito delle fasi e dei punti chiave da rispettare, è indispensabile notare che la realizzazione di una storytelling non è semplice; ciò determina la necessità di detenere alcune competenze essenziali. In ragione di ciò, non è auspicabile narrare la classica storia autobiografica perchè risulterebbe priva di interesse. Soprattutto nel caso in cui il soggetto in questione sia un'impresa, diventa di fondamentale importanza trovare un messaggio innovativo e dinamico. Questo comporta la ricerca di autori-architetti di story, in grado di realizzare un messaggio efficace, che sappia trascinare il pubblico all'interno del mondo che si è intenzionati a raccontare. Nel prossimo paragrafo sarà possibile soffermarsi sulle principali figure preposte allo sviluppo dello storytelling.

2.3 Schema operativo dello storytelling

Nei precedenti paragrafi, l'attenzione è stata focalizzata su ciò che rende una storia memorabile. Ai tempi d'oggi, data la frenesia della vita moderna, la società risulta particolarmente esposta all'influenza di numerose storie. Risulta quindi di particolare urgenza inventare storie capaci di suscitare un grande interesse.

In relazione all'ambito lavorativo di un'azienda, risulta essere più adatta e coinvolgente un'esposizione di tipo descrittivo che usi un metodo scientifico e matematico. Ciò permette di instaurare una logica efficientista-funzionale ai fini di una valutazione basata su prove ed errori. Tuttavia potrà essere anche utile un'esposizione di tipo narrativo. Quest'ultima potrà trasmettere non solo semplici informazioni ma soprattutto saprà comunicare con l'anima e con l'io interiore. Inoltre potrà coinvolgere di più i consumatori e produrre un effetto di credenza.

Com'è facile intuire, la narrazione non sarà altro che un prodotto ed un processo che comporta una "cosa" ed un "come".

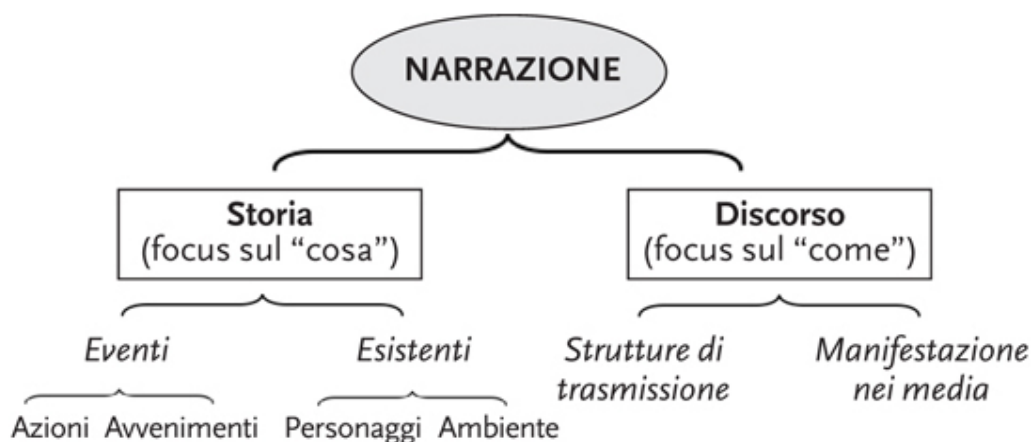


Figura 2.4: componenti principali della narrazione⁴⁰

⁴⁰ A. Fontana (2009), Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa, Etas

Con riferimento al “cosa” si vuole intendere l’oggetto o meglio il messaggio che si decide di comunicare mediante il “come”, rappresentato a sua volta da: storie, fiabe, pettegolezzi, romanzi e così via. I principali costituenti di una narrazione saranno quindi eventi, persone esistenti e strutture proprie delle trasmissioni nei media. I primi due corrisponderanno ad azioni ed avvenimenti che coinvolgono un determinato personaggio, esistente in un particolare ambiente. Gli altri sono i più importanti perché è proprio da essi che dipenderà l’esito e l’efficacia dell’impatto comunicativo. Inoltre risulta di grande rilevanza stabilire il “chi”, ossia il target a cui il racconto è rivolto. È anche di fondamentale importanza soffermarsi sul “come” cioè su come debba essere strutturato il racconto da trasmettere nei media. Le strutture più ricorrenti prevedono in primo luogo la definizione della *soggettività del narratore*. In ogni storia sono presenti le figure di autore, narratore e personaggio che in determinate circostanze possono coincidere. In merito a queste due figure, si dovrà definire il livello degli *atti di parola*, che dovrà essere consono alla scelta della trama, del genere letterale e dell’eventuale espressione gergale. Altro elemento da tenere presente è la *scelta dei tempi*. In ogni racconto si riscontra la presenza di due possibili tempi, il tempo della storia in cui si succedono i fatti ed gli eventi, ed il tempo del racconto. Infine è importante la *trasmissione narrativa nei media*, che può essere effettuata attraverso diverse forme quali ad esempio: orale, grafica e cinematografica. Oggi la trasmissione è divenuta più rapida ed efficiente grazie all’avvento della tecnologia digitale.

Nel raccontare una storia individuale o organizzativa, esistono delle costanti applicative denominate le 6 S dello storytelling:

1. *Story-architect*: come indica il termine, l’architetto è colui che crea un mondo narrativo. Esso ha il compito di realizzare, custodire la sua creazione e di autorizzare l’accesso ad esso. Naturalmente, questo ruolo può essere svolto dal singolo individuo nel caso di story personale oppure affidato ad una società esterna nel caso di corporate story.
2. *Story-listener*: cioè il pubblico a cui ci si rivolge. Al fine di non annoiarlo dovrà essere prima conosciuto ed ascoltato. L’obiettivo è quello di farlo

entrare nella trance narrativa da ascolto per ricavarne attenzione e memorabilità.

3. *Story*: cioè il contenuto del racconto, che dovrà seguire dei format stabiliti, partendo dal concept iniziale fino ad arrivare al concept-trama. Ciò significa che ci sarà un soggetto, il quale svolge un'azione per raggiungere un determinato risultato. Successivamente per empatizzare e rendere interessante il racconto, si inserirà un dramma cioè un problema a cui farà seguito la sua risoluzione con esito positivo o negativo.
4. *Set*: con questo termine si indica il tempo e lo spazio in cui si svolgerà la storia. Non serve solo a rendere interessante il racconto ma aiuta il pubblico a distaccarsi dalla realtà. Esso, tramite le emozioni e le sensazioni che riesce a trasmettere, mantiene vivo il contatto per tutto il tempo della narrazione.
5. *Show*: il termine indica il momento dell'esibizione della storia. La durata dipenderà sia dal tempo definito tramite il set, sia dalla capacità di muovere emotivamente il pubblico.
6. *Storyteller*: è colui che diffonderà il racconto. Esso può essere o un individuo o lo stesso manager, oppure lo strumento, in formato digitale o cartaceo, con cui il racconto viene diffuso. La scelta sarà fondamentale perché, a seconda del pubblico- target, il mezzo di comunicazione determinerà se il messaggio sarà ignorato o ricordato.

A queste 6S può essere aggiunto un altro elemento: lo *Story-holder*. Esso analizza la natura del pubblico cliente, dal momento in cui passa da ascolto passivo ad ascolto attivo. Nel momento in cui esso viene coinvolto e legato all'identità e al prodotto, nasce dentro di lui un meccanismo di story-holder che consiste nell'indurre il cliente a diventare autore della storia. Questo passaggio tuttavia potrebbe comportare un esito positivo o negativo per l'azienda, in quanto la nuova narrazione potrebbe risultare non conforme rispetto al focus del messaggio. Al fine di prevenire eventuali conseguenze negative, l'organizzazione dovrà innescare atteggiamenti proattivi. Questi si otterranno controllando assiduamente il progetto narrativo e stimolando continuamente il contatto con il pubblico. Solo così si potranno prevedere i futuri story-holder.



Figura 2.5: a mè me piace a' nutella⁴¹

Un esempio di story-holder con esito negativo per l'azienda perviene da Youtube. Nel 2011 Lucio Vario, un bambino napoletano paffutello, pubblica una canzone dal titolo "a mè me piace a' nutella" dove canta il suo amore per le merendine e la nutella. Questo bambino è uno story-holder che ha mandato un messaggio negativo perché completamente opposto a quello che nello stesso periodo stava comunicando il gruppo Ferrero, che presentava la nutella come parte di un'alimentazione sana come quella seguita dagli azzurri.

2.4 Dalle origini al web: Digital storytelling

Grazie alle nuove tecnologie informatiche e allo sviluppo di internet, il marketing ha subito una profonda evoluzione. Dalle classiche insegne luminose, dai cartelloni, dai volantini, dalle pubblicazioni nei giornali e dagli annunci radiotelevisivi si è arrivati alla realizzazione di spot ed immagini, la cui circolazione è stata resa efficace ed efficiente mediante l'utilizzo del web.

⁴¹ <https://www.youtube.com/watch?v=7WMaDyA8FOA>

Quest'ultimo ha fatto sì che si affermassero sempre più fenomeni come l'e-advertising ed il viral marketing che modificano il communication mix. Entrambe le tipologie di marketing permettono di realizzare il messaggio, di diffonderlo ad un pubblico ormai sempre più vasto e parte attiva del web, e di ridurre gli elevati costi pubblicitari.

Naturalmente internet non ha solo effetti positivi, ne ha anche di negativi. Capita quando la comunicazione non è strutturata bene o quando qualsiasi scandalo viene diffuso in modo virale. Per questo è richiesto un controllo continuo dell'immagine aziendale.

I nuovi strumenti permettono di realizzare delle storie multimediali in grado di avviare, in un individuo o in una comunità, dei meccanismi di apprendimento e di riflessione. È il caso questo dello storytelling digitale. Il center for digital storytelling di Berkeley definisce così lo storytelling digitale:

*“è una storia digitale che integra immagini, musica e la voce dell'autore in un breve video o in una presentazione multimediale”*⁴²

Perché ricorrere a questo strumento? Poiché l'elaborazione di una storytelling è complessa e costosa si ricorre a questa forma digitale per ridurre i costi. Oltre all'aspetto finanziario, ce ne sono altri che la giustificano: quali la semplicità di utilizzo, la velocità di modifica e di correzione, la duplicazione, la diffusione più capillare e l'adattabilità.

Questa tecnica è stata inizialmente adoperata da coloro che sognavano di produrre dei mini film autobiografici e solo con il passare del tempo ha trovato applicazioni in differenti ambiti. Oggi è utilizzata non solo da aspiranti registi ma anche dalle organizzazioni che se ne servono per intrattenere, per insegnare e per fini promozionali e pubblicitari. Nel caso delle organizzazioni, le storie digitali possono essere rivolte ad un pubblico interno oppure esterno.

⁴² A. Fontana (2009), op. cit. nota 40

Per il pubblico interno le storie vengono realizzate al fine di incentivare la partecipazione decisionale e innovativa, di diffondere i valori dell'organizzazione e di creare un ambiente sempre più apprezzato e condiviso da tutti. Molte imprese hanno utilizzato il digital storytelling sia sotto forma di video, diffusi tramite piattaforme digitali quali YouTube, sia come mezzo di espressione per differenti workshop. Il fine ultimo è quello di aiutare l'organizzazione a divulgare le informazioni circa le motivazioni e gli effetti di determinati eventi come, per esempio, una fusione tra due imprese. Ovviamente non viene utilizzato solamente per questo genere di comunicazioni, ma anche per raccontare frammenti di vita personale ed esperienze volte ad incrementare la familiarità nel posto di lavoro. Al tempo stesso, i membri dell'organizzazione avranno la possibilità di diventare sponsor della stessa, per migliorare l'ambiente lavorativo, grazie all'ascolto del dipendente.

Invece, nel caso di un pubblico esterno, il digital storytelling può essere utilizzato come strumento di marketing per comunicare il brand, i valori, la corporate identity e sia come strumento di reclutamento delle risorse. Il web ha permesso di realizzare delle particolari storytelling digitali, da diffondere sia con qualsiasi social sia direttamente con il sito aziendale. Il contenuto di queste piattaforme digitali sarà o di idee o di sensazioni che possono fare apprezzare il prodotto o il brand. Questa tecnica consente di instaurare una migliore relazione tra azienda e consumatori. La nascita di questo legame diretto consente all'organizzazione di comprendere le effettive emozioni suscitate grazie al senso di appartenenza creato nei consumatori, che sentendosi parte integrante dell'azienda, saranno propensi ad esprimere il loro giudizio. Tali informazioni giungeranno all'organizzazione tramite commenti, immagini o addirittura attraverso video, effettuati con uno smartphone e successivamente inviati. Altra via di comunicazione diretta è quella dei social network oppure dei siti come ad esempio quello di YouTube, ove il singolo individuo sarà in grado di caricare il proprio filmato o di comunicare il proprio pensiero.

Internet ha avuto un enorme impatto sulle modalità di comunicazione, con esiti sia positivi che negativi. È Tuttavia responsabilità dell'organizzazione e dell'individuo comunicare e/o trasmettere storie che siano il più possibile autentiche e in grado di emozionare.

Capitolo III

Corporate Storytelling e la comunicazione culturale

3.1 Essenza strategica dello storytelling

Nei capitoli precedenti si è parlato di corporate communication responsabile della formazione dell'identità, dell'immagine e della reputazione aziendale.

In seguito presentando e analizzando il concetto di storytelling è stato evidenziato come esso sia sempre più presente nelle comunicazioni organizzative. Ora in questo primo paragrafo del capitolo, in cui si analizzerà la funzione del corporate storytelling, vedremo l'apporto dello storytelling alla comunicazione e la sua efficacia nella strategia dell'azienda.

La caratteristica fondamentale dello storytelling consiste nell'uso di storie memorizzabili per incrementare l'efficacia della comunicazione.

La corporate communication, così come definita nel primo capitolo, svolge tre funzioni, due in relazione al pubblico esterno: far comprendere e apprezzare l'organizzazione e difendere o far conoscere le azioni intraprese dalla stessa e, una in relazione al pubblico interno: spiegare e rinforzare la mission aziendale e la sua moralità. Questa funzione ha lo scopo di incrementare l'engagement interno con i conseguenti effetti di miglioramento della performance, del clima di lavoro e della reputazione aziendale.

Il corporate storytelling, applicabile a diverse funzioni aziendali, attraverso la narrazione, potrà raggiungere la condivisione degli obiettivi, generare e motivare un sentimento di appartenenza nei soggetti interni all'organizzazione, creare e gestire la propria identità, mantenere la memoria individuale e/o collettiva, orientare le opinioni della società sull'impresa, costruire e presidiare la propria cultura di valori. All'interno dell'organizzazione la comunicazione narrativa può essere impiegata per la gestione delle aree relative all'*identità, al coinvolgimento, ai valori e alla relazione*.⁴³ Naturalmente a queste aree corrisponderanno delle attività manageriali che saranno avviate per governare l'identità e i valori

⁴³ A. Fontana (2016) Storytelling d'impresa- La guida definitiva, Hoepli

dell'organizzazione, gestire i cambiamenti nell'ambiente interno ed esterno, sviluppare delle relazioni. Nel governo dell'identità, lo storytelling risulterà uno strumento utile ai manager nella diffusione dei valori aziendali. La sua applicazione nella comunicazione interna porterà il personale a conoscere e ad apprezzare sempre meglio l'identità e la personalità dell'impresa, a tenere ad essa e a restarle fedele.

Nella costruzione dell'identità, il Corporate storytelling utilizzerà le tecniche narrative che strategicamente saranno giudicate più efficaci a mettere in luce l'identità dell'impresa. Nel brand management, utilizzerà la narrazione al fine di sviluppare e diffondere la personalità della marca e a gestire un set di storie create per far conoscere e apprezzare le novità che l'azienda mette in produzione.

Nella comunicazione interna ed esterna, l'utilizzo dello storytelling permette di facilitare la nascita di relazioni con l'ambiente, di reinterpretare i messaggi chiave dell'organizzazione, di migliorarne la diffusione e la comprensione da parte del pubblico e di utilizzare le modalità di trasmissione più adatte al target.

Nell'impiego relativo alla HR management, lo storytelling può rispondere bene alle esigenze di apprendimento e di gestione dei cambiamenti culturali e organizzativi. Esso produrrà come risultato un ambiente di lavoro più favorevole e cooperativo. Nell'area relativa ai prodotti lo storytelling, attraverso la creazione di percorsi narrativi, offre l'opportunità di comprendere in pieno le occasioni e di valorizzare i luoghi di consumo. Tali percorsi, proprio perché imitativi della realtà, offrono maggiori possibilità di entrare in contatto con i consumatori.

Il marketing istituzionale, se centralizzato sulla valorizzazione territoriale, può servirsi dello storytelling per comunicare le peculiarità del luogo, le iniziative e i progetti avviati dall'organizzazione. Queste attività possono evidenziare la verità delle story narrate.

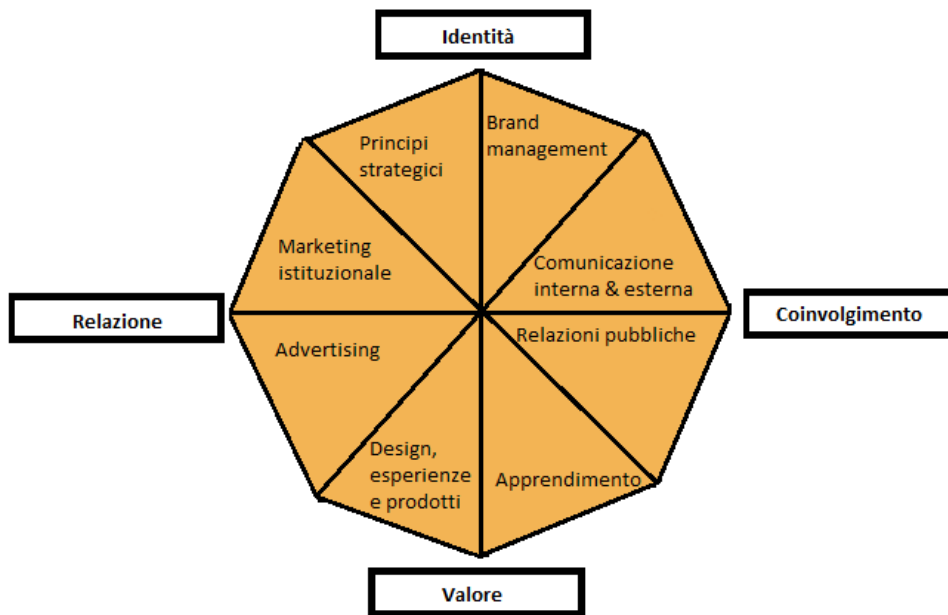


Figura 3.1: aree di applicazione dello storytelling

Proprio come qualsiasi altro mezzo di comunicazione, lo storytelling richiede un processo pianificato in linea con la strategia dell'organizzazione. Al fine di raggiungere l'efficacia auspicata e la memorizzazione delle storie, lo storytelling deve contenere quattro elementi: *scopo*, *allusione*, *persone* e *appeal*.

Lo scopo da pianificare non è altro che il messaggio insito nella narrazione. Al fine di diffondere in modo più efficace possibile il messaggio, la storia deve risultare veritiera e deve essere strutturata secondo gli schemi narrativi appropriati.

L'allusione facilita il ricordo della storia narrata attraverso il riferimento a vicende vissute in passato.

Le persone sono il narratore e il pubblico. Naturalmente per coinvolgere il pubblico il narratore deve possedere delle brillanti capacità narrative.

Infine anche *l'appeal* deve essere attenzionato dal narratore affinché la storia trasmetta stimoli emozionali e susciti espressioni vive che inducano ad agire.

Ad esempio l'appeal in una comunicazione culturale deve avere la capacità di suscitare approvazione e condivisione da parte del pubblico, deve portarlo a conformare i suoi comportamenti alla concezione culturale ascoltata.

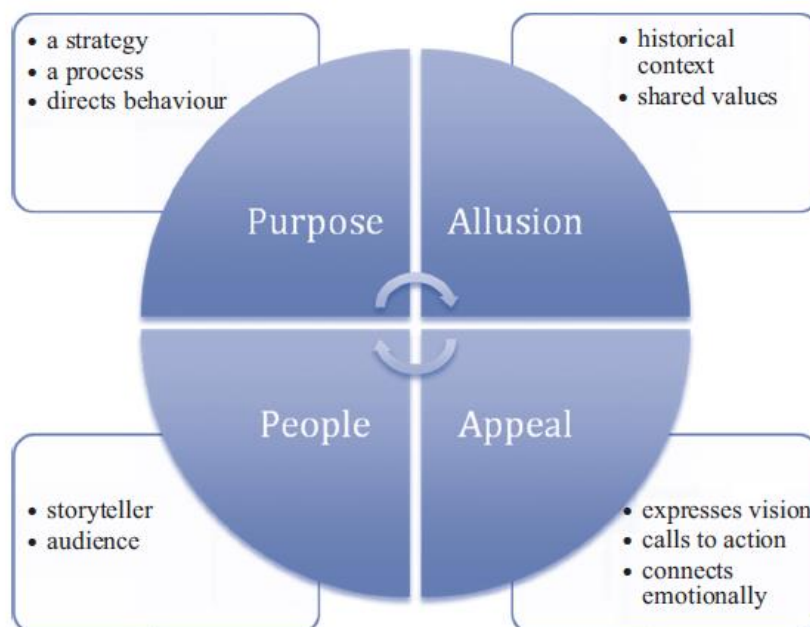


Figura 3.2: i quattro componenti per una storytelling di successo ⁴⁴

3.2 La cultura aziendale: dalla creazione alla comunicazione

L'uomo, fin dalla preistoria, ha trasmesso la cultura e i valori del suo tempo raccontando storie, che le generazioni successive hanno cercato di interpretare per ricavarne modelli di comportamento da adottare.

Anche oggi le aziende, per raggiungere l'approvazione sociale e la loro sopravvivenza nel mercato, per trasmettere i loro messaggi pubblicitari, possono fare uso dello storytelling.

Infatti le aziende moderne, presa coscienza di trovarsi in un'epoca di consumismo, in cui i valori del passato hanno perso importanza, devono trasmettere messaggi

⁴⁴ Marshall, John, and Matthew Adamic. The story is the message shaping corporate culture. *Journal of Business strategy* 31.2 (2010) 18-23.

trasversali rispetto al prodotto ma condivisi da quella parte della società che rappresenta il target per ciascuna di esse.

In questo contesto l'uso dello storytelling consente alle aziende, tramite storie appositamente inventate, di trasmettere i propri messaggi in modo più soft, di non presentarsi come mera entità economica, ma come portavoce di una propria cultura. La cultura aziendale⁴⁵ è un sistema di coordinamento indipendente e relativamente duraturo.

Questo sistema è composto da simboli, valori, assunti e credenze realizzati e condivisi dai membri dell'organizzazione, esso rappresenta per loro un punto di riferimento che andrà a guidare anche l'organizzazione nel suo impatto con l'ambiente esterno ed interno.



Figura 3.3: Key elements of an ethical corporate culture⁴⁶

La costituzione di una cultura aziendale prevede la presenza di tre elementi chiave:

- *Set di valori etici*: tali valori rappresentano le linee guida e/o i termini di valutazioni per i comportamenti attuati dai membri all'interno e all'esterno dell'ambiente organizzativo. L'azienda, al momento di costituire la propria cultura, deve selezionare i suoi valori nel rispetto delle differenti religioni e delle diverse culture e in considerazione delle relative circostanze che

⁴⁵ Cantoro, Rosa. L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale. Gli strumenti della comunicazione interna e interpersonale. Vol. 2. Tangram Ediz. Scientifiche, 2012.

⁴⁶ Schwartz, Mark S. Developing and sustaining an ethical corporate culture The core elements. Business Horizons 56.1 (2013) 39-50.

ruotano attorno all'organizzazione. Mark Schwartz⁴⁷ suggerisce un breve elenco di possibili valori, adottabili in via generale dalle organizzazioni.

Esso comprende il rispetto, la responsabilità, la fiducia, l'onestà e la cittadinanza. Naturalmente la loro semplice enunciazione non porterà molto giovamento all'organizzazione, motivo per cui dovranno essere accompagnati da documenti formali esplicitanti la politica e i valori aziendali. Oltre ai documenti anzidetti, dovranno essere adottati dei processi di testing, di training e di compensazione per supportare l'applicazione di tali valori. Infine, per avallare la loro importanza, sono richieste delle pratiche da avviare in tutte le linee aziendali, sia allo scopo di diffondere l'effettiva osservanza di essi e sia per verificare se la loro comunicazione avviene nel modo più efficace anche ad esempio attraverso l'utilizzo dello storytelling.

- *Programma etico formale*: si ritiene fondamentale per l'azienda stilare tale programma al fine di promuovere ed incoraggiare l'attualizzazione di condotte che siano il più possibile rispettose dei valori aziendali. L'avvio di tali programmi richiede l'inserimento in essi del codice etico e di training per l'implementazione e successiva pianificazione dei relativi sistemi di report.
- *Presenza continua di una leadership etica*: gli sforzi aziendali per l'elaborazione di codici e programmi etici devono essere accompagnati da una leadership adeguata che abbia il compito di far conoscere quanto è stato programmato e di fare applicare le norme comportamentali adottate sia nelle azioni personali e nelle relazioni interpersonali, sia attraverso la promozione e il rafforzamento di tali comportamenti verso gli altri soggetti, attraverso una comunicazione di tipo bidirezionale e processi decisivi etici.

Risulta interessante illustrare i vantaggi e le opportunità attribuibili all'azienda che costituisce la propria cultura sulla base di questi tre elementi in linea con la propria identità.

⁴⁷ Schwartz, Mark S. op. cit. nota 46

Nell'ottica della comunicazione del prodotto, la presenza di una cultura organizzativa consente di costruire un brand più solido, che è un forte fattore di differenziazione, perché risulta circondato da una forte immagine e reputazione.

Nelle comunicazioni sociali, sfruttando i valori condivisi la cultura organizzativa permette di avviare diversi dialoghi con la community, al fine di individuare gli aspetti che potranno far crescere nella mente e nella memoria dei consumatori la fedeltà all'azienda.

Nell'ottica dell'ambiente aziendale, la cultura susciterà una maggiore condivisione e coesione aziendale, ne rinforzerà le politiche e motiverà ulteriormente le risorse umane e creerà un ambiente più favorevole all'accettazione del cambiamento; ciò unificherà i comportamenti aziendali.

Dal punto di vista strategico, la cultura fornirà delle basi per l'assunzione di decisioni e guiderà l'azienda nello sviluppo di progetti nel proprio contesto territoriale che risulteranno sempre in linea con la mission, la vision, l'etica e i valori aziendali.

Un esempio di azienda con una forte cultura è quello della Lush, azienda di cosmetici che da subito si è distinta per i propri valori. Fu fondata da cinque persone vegetariane e vegane che si sono impegnate nella produzione di prodotti naturali rispettosi dell'ambiente con la conseguente esclusione dei prodotti chimici.

Le loro produzioni artigianali, riguardanti creme, saponi, sali da bagno ed ecc., si presentano tutte con lo stesso packaging, una scatoletta nera di plastica riciclata. Contrariamente alle confezioni industriali, sulle loro scatolette si trova una semplice etichetta con le principali informazioni sugli ingredienti con la data di produzione e la scadenza. Considerando che la produzione è di tipo artigianale si potrà trovare anche il nominativo dell'addetto che ha realizzato il prodotto.



Figura 3.4: interno punto vendita Lush⁴⁸

L'azienda non elenca i propri valori, li comunica attraverso i suoi prodotti. Nei punti vendita si sfrutta anche il marketing sensoriale tramite i colori e gli odori dei prodotti.

Anche un arredamento molto semplice e agli occhi molto naturale, è in linea coi valori di cui la Lush è portavoce.

Altra comunicazione valoriale è stata effettuata attraverso le vetrine, in cui sono state ospitate delle performance, per manifestare la loro disapprovazione verso i test effettuati sugli animali. Tale forma espressiva molto feroce ha suscitato molta attenzione nel pubblico.

⁴⁸ <http://www.roadtvitalia.it/wp-content/uploads/2014/09/lush-napoli-1024x614.jpg>



Figura 3.5: protesta nei punti vendita Lush⁴⁹

3.3 Lo storytelling nella comunicazione culturale interna

3.3.1 Importanza della comunicazione interna

La comunicazione interna negli ultimi anni è stata sottoposta ad una maggiore attenzione da parte dei manager, in quanto ci si è resi conto dell'importanza che ha l'ambiente interno come fattore di crescita per l'organizzazione. Esso infatti, influenza l'ambiente esterno tramite i lavoratori che diventano i primi ambasciatori dell'azienda e quindi i suoi diretti rappresentanti.

La comunicazione interna è e deve essere innanzitutto una comunicazione culturale: è bene ed è indispensabile che tutto il personale conosca la cultura a cui l'azienda si ispira. L'obiettivo di questo genere di comunicazione è quello di creare consenso tra i membri, di aiutare l'azienda nell'accettazione dei cambiamenti, nella condivisione della sua strategia e dei suoi valori e nella ricerca di una modalità di comunicazione che sia condivisa tra i manager e gli impiegati.

⁴⁹ <https://www.thesun.co.uk/archives/news/561029/womans-shocking-animal-testing-protest-in-shop-window/>

Tra le modalità più classiche di comunicazione la più efficace è quella orale che trova applicazione per svariate occasioni. La figura 3.6 dà un prospetto dei vari mezzi in cui viene usata la comunicazione orale.

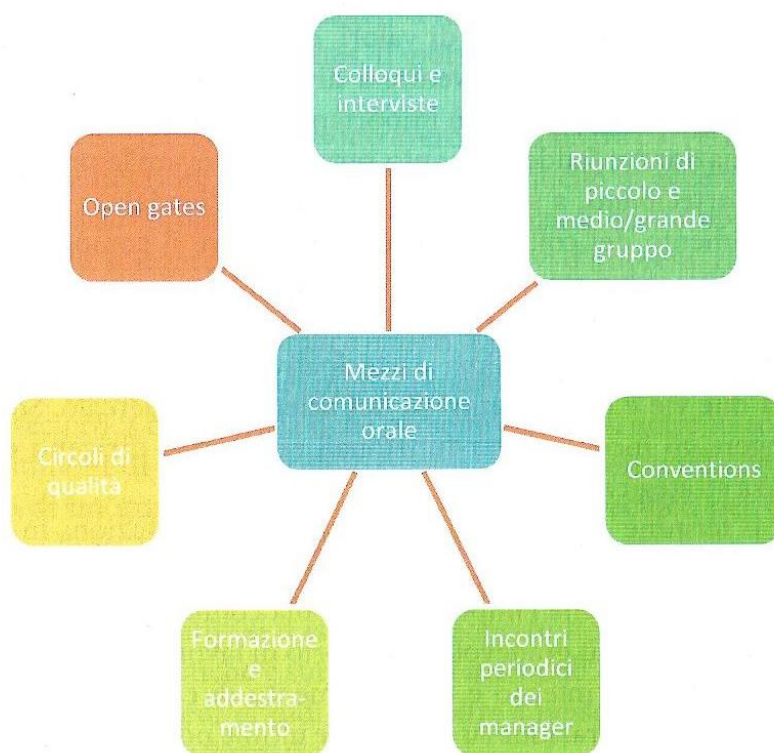


Figura 3.6: la comunicazione orale⁵⁰

Nei colloqui di assunzione l'azienda può dare la prima immagine di se stessa e può farsi la prima idea se l'aspirante condivide i suoi valori e la sua visione.

Nelle riunioni viene utilizzata la comunicazione orale per informare il personale sugli avvenimenti che riguardano l'organizzazione.

Le riunioni, proprio perché in grado di coinvolgere un numero abbastanza ampio di partecipanti, sono tra le modalità più in uso nelle aziende. Per la loro efficacia però è necessario considerare le dimensioni aziendali e la dispersione geografica dei

⁵⁰ Cantoro, Rosa. Op.cit. nota 45

collaboratori in modo da poter adottare gli strumenti adeguati alla modalità dell'intervento.

Le conventions sono utilizzate principalmente per i collaboratori presenti in sedi decentrate.

Gli incontri con il manager permettono un continuo dialogo sullo stato dell'azienda, sulla soluzione dei problemi, sulla condivisione dei valori e degli obiettivi.

La formazione e l'addestramento servono per trasmettere al nuovo arrivato i valori e i comportamenti previsti all'interno dell'organizzazione per facilitare il suo inserimento nel contesto aziendale.

I circoli di qualità sono incontri il cui scopo è quello di incrementare il dialogo e il senso di partecipazione tra i vertici dell'azienda e i dipendenti.

Gli open gates, infine, sono manifestazioni in cui l'azienda apre le proprie porte ai familiari dei dipendenti e, a volte, anche ai fan. Un esempio di questo tipo di manifestazione è "la giornata" organizzata dalla Ducati, che permette all'azienda di mostrarsi in modo trasparente e di rafforzare la coesione interna.

Oltre alla comunicazione orale, l'azienda può trasmettere la sua cultura utilizzando svariati strumenti siano essi cartacei o digitali e online o offline.

Diffondendo la sua mission l'azienda trasmette e rafforza la sua cultura.

Tale diffusione in modalità cartacea può essere effettuata attraverso brochure da rilasciare nel momento dell'inserimento di nuovo personale o da distribuire per accompagnare i momenti di cambiamento che coinvolgono l'organizzazione.

Altri strumenti cartacei sono le circolari e qualsiasi altra stampa che l'azienda decide di produrre.

Con l'introduzione di internet nell'ambiente lavorativo si sono evolute anche le modalità di comunicazione.

Ad esempio, la compagnia aerea Alitalia⁵¹, tra le differenti modalità digitali con cui avvengono le comunicazioni, ha adottato un network interno e un'applicazione per smartphone. Grazie a questi strumenti i dipendenti, una volta effettuato il login con le proprie credenziali, possono leggere tutte le news e le iniziative aziendali.

⁵¹ http://docenti.luiss.it/communication-strategy/files/2014/10/Internal-Comms-Benedetta-Barbieri-Alitalia_17-ottobre-2016.pdf

Oltre a questi mezzi possono risultare utili i blog aziendali, le newsletter, le chat aziendali e le email.

3.3.2 L'uso dello storytelling nella comunicazione culturale interna

Lo storytelling, come visto, può essere applicato in diverse funzioni aziendali. Esso risulta uno strumento valido nell'avvio di comunicazioni culturali. Hanno utilizzato, ad esempio, questo mezzo sia la Wind che Fastweb.

L'azienda telefonica Wind⁵² nel 2013 ha deciso di utilizzare lo storytelling interno nella comunicazione di cinque valori: Trust, Ambition, Make it Happen, Fast e Focus.

Questo progetto, intitolato "Be Future Proof", prevedeva il coinvolgimento dei lavoratori in iniziative di natura sociale per la comunicazione di tali valori e ciò fu reso possibile grazie alla rete intranet. Ogni valore è stato illustrato attraverso il racconto di esperienze e la citazione di episodi che venivano riportati come risposte a singole domande. Tale progetto ebbe un enorme successo, sia perché l'azienda, con questa modalità riuscì a trasmettere i suoi valori e sia perché diede voce a tutte le persone operanti in essa.

⁵² https://www.skilla.com/en/blog/storytelling-in-the-company-in-wind-s-%E2%80%98be-future-proof-project_41/



Figura 3.7: Progetto “Be Future Proof” di Wind⁵³

L’azienda Fastweb⁵⁴, sempre nel 2013, ha avviato un progetto di revisione della propria vision. Con il lancio del progetto “Vision (R)evolution” essa voleva raggiungere quattro obiettivi quali: presentare la nuova vision e i nuovi valori, diffondere tali valori in tutta l’azienda, stimolare comportamenti collaborativi in linea con i valori adottati e definire le strategie aziendali nel rispetto di tali valori.

Inizialmente il progetto è stato avviato tramite dei vision meeting, nei quali i lavoratori erano invitati ad incontrare l’amministratore delegato e i direttori delle business unit, che comunicavano i nuovi cambiamenti.

Successivamente ogni direttore ha approfondito e diffuso le strategie di direzioni per il raggiungimento degli obiettivi e della vision. Prima dell’avvio dei meeting era stato chiesto ai lavoratori come immaginavano Fastweb in futuro.

Le loro risposte sono state analizzate e in seguito utilizzate come chiave di apertura per gli incontri. Risultato del progetto è stato una narrazione costruita sia dai vertici

⁵³ <https://www.youtube.com/watch?v=CS5LwtKtpQg>

⁵⁴ A. Fontana (2016) op.cit. nota 43

che dai lavoratori. La partecipazione è stata stimolata e supportata da ulteriori mezzi comunicativi aziendali.

VISION MEETING	CASCADING DELLE STRATEGIE
<ul style="list-style-type: none"> • Sette incontri con il coinvolgimento di tutte le sedi • Totale partecipanti: tutta la popolazione • Media gradimento 3,1 su una scala da 1 a 4 • L' 87% dei rispondenti valuta importanti e molto importanti per il proprio lavoro i contenuti trasmessi 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenta incontri di funzione • Totale partecipanti: tutta la popolazione, divisa per funzione • Media gradimento 3,0 su scala da 1 a 4

Figura 3.8: dati del progetto “Vision (R)evolution”⁵⁵

3.4 Lo storytelling nella comunicazione culturale esterna

La cultura aziendale è parte costitutiva dell’identità organizzativa.

Come detto in precedenza è richiesta coerenza tra l’identità, l’immagine e la comunicazione, effettuata sia all’interno che all’esterno. Tale coerenza, se c’è, avrà ripercussioni positive sulla reputazione aziendale, negative se viene a mancare.

Consapevoli di ciò, per rendere più efficace la comunicazione esterna, negli ultimi anni un maggiore numero di aziende ha concentrato l’attenzione su come poter raggiungere meglio gli stakeholder esterni.

Lo storytelling è stato uno di questi mezzi adottati. Esso è stato adoperato, ad esempio, nel racconto di storie, in cui la trasmissione dei valori e della cultura viene affidata a personaggi della storia in grado di suscitare sentimenti più forti.

Lo storyselling è stato utilizzato anche nella la narrazione di storie con lo scopo di presentare e promuovere il prodotto e/o il brand. Esso è stato applicato anche alle comunicazioni istituzionali e a quelle aventi lo scopo di human resource.

⁵⁵http://company.fastweb.it/wp-content/uploads/2016/06/Bilancio_Sostenibilita_2013_it.pdf

L'uso dello storytelling nei dialoghi su argomenti ritenuti chiave, consente all'azienda di esprimere le proprie posizioni, di suscitare interesse nel pubblico e di aumentare la propria visibilità e fiducia, sia verso il prodotto/brand sia verso l'intera organizzazione.

Volendo individuare qualche esempio di comunicazione culturale attraverso lo storytelling, si può prendere in considerazione la catena di supermercati Conad (cooperativa nazionale dettaglianti). Essa fu formata dall'unione di diversi dettaglianti ed opera nel territorio italiano attraverso diverse insegne condividendo sempre la stessa cultura che viene racchiusa nello slogan "Persone oltre le cose". Dallo slogan si possono ricavare diverse informazioni che esaltano l'attenzione che Conad ha sia verso i suoi prodotti, sia verso i suoi clienti.

I prodotti, che provengono da una filiera produttiva controllata, non vengono solamente inseriti negli scaffali di un supermercato ma vengono valorizzati attraverso il personale. Il personale Conad, infatti, è chiamato a fare la differenza, mostrando la propria umanità nel dialogo e nei comportamenti e superando il classico distacco tra compratore e venditore.

Un esempio di storytelling, in cui si evince questo comportamento umano, si ha con il nuovo spot. In esso si vede una bambina che, andando a fare la spesa con la madre, dimentica il proprio peluche. Nella sequenza successiva un socio Conad trova il peluche e, dopo una serie di accurate ricerche, lo riporta alla bambina.



Figura 3.9: Spot Conad 2017 ⁵⁶

Un ulteriore esempio di storytelling in ambito di Human resource viene fornito da Heineken, azienda produttrice di birre con 250 brand ed operante in 70 paesi. Attraverso lo spot “The candidate” vengono ripresi dei colloqui di selezione in cui i candidati sono sottoposti a dei test per verificare se essi rispecchiano o meno le caratteristiche culturali, i valori e la visione dell’azienda. Inizialmente il video era stato pensato per rafforzare la comunicazione interna ma, dato il successo riscosso, si decise di indirizzarlo agli stakeholders esterni. I test a cui ogni candidato era sottoposto riguardavano, in primo luogo, l’analisi della reazione nel momento in cui l’intervistatore guida il candidato prendendogli la mano. In secondo luogo, veniva simulato un malore da parte dell’intervistatore per valutare la reattività al soccorso del candidato.

Infine, veniva simulata una situazione d’emergenza che richiedeva l’intervento dei vigili del fuoco. Quest’ultima prova serviva a valutare la propensione del candidato ad aiutare gli altri. Nel video, il candidato si è offerto volontario per reggere il tappeto elastico dei vigili del fuoco al fine di consentire ad un altro dipendente di

⁵⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=aMAFUMKPiik>

lasciare la struttura. Con questo video l'azienda sottolineava le qualità ricercate nei candidati che dovevano essere persone di talento ma anche entusiaste, collaborative, intraprendenti e proattive. Tali valori sono ripresi più volte nelle comunicazioni effettuate da Heineken. L'ambiente di lavoro è presentato come aperto, flessibile, non convenzionale e con molta attenzione per i propri dipendenti.



Figura 3.10: The candidate di Heineken⁵⁷

Da questi esempi si evince che lo storytelling risulta molto efficace nella comunicazione, in quanto permette sia di memorizzare meglio il messaggio sia di attirare ulteriormente l'attenzione del pubblico verso i valori comunicati.

⁵⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=laHU-0WQkBE&t=132s>

Capitolo IV

Storytelling nelle Pmi

4.1 Definizione di PMI

Il Codice civile non dà una definizione univoca di impresa ma enuncia le caratteristiche dell'imprenditore. Da queste è possibile desumere la nozione di impresa. Secondo l'art.2082 cc: *“è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi ”*⁵⁸. L'articolo indica i requisiti fondamentali di cui l'impresa deve disporre per essere riconosciuta come tale. Essi sono: attività produttiva, organizzazione, attività economica e professionalità. Al termine “impresa” normalmente si tende ad associare le aziende di grandi dimensioni, caratterizzate dalla presenza di una struttura organizzativa ben delineata, operanti a livello nazionale ed internazionale. Tale associazione deriva dal fatto che sono molte le aziende che si presentano quotidianamente in questo modo.

Naturalmente in Italia non tutte le imprese sono di grandi dimensioni, infatti esse rappresentano solo una piccolissima percentuale del totale delle imprese. Per comprendere in pieno il significato di impresa e quindi il termine PMI, si può effettuare una prima distinzione basilare utilizzando questi semplici indicatori: numero di dipendenti, il valore del fatturato e/o il valore dell'attivo; da questi sarà possibile suddividere le imprese in quattro categorie a cui corrisponderanno differenti grandezze e caratteristiche.

⁵⁸ Codice Civile, Lb 5.tit II capo I sezione I, art.2082

	<i>Dipendenti</i>		<i>Fatturato</i>		<i>Attivo</i>
<i>Grande impresa</i>	≥ 250	oppure	> € 50 mln	e	> € 43 mln
<i>Media impresa</i>	< 250	e	≤ 50 mln	oppure	≤ 43 mln
<i>Piccola impresa</i>	< 50	e	≤ 10 mln	oppure	≤ 10 mln
<i>Microimpresa</i>	< 10	e	≤ 2 mln	oppure	≤ 2 mln

Figura 4.1: criteri di definizione di PMI⁵⁹

Questi i criteri di definizione delle PMI emanati dalla Commissione Europea attraverso la Raccomandazione della commissione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, entrata in vigore nel 2005. Le microimprese erano state già definite in precedenza con la Raccomandazione della commissione 96/280/CE del 1996:

- “- *La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.*
- *Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro.*
- *Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.*”⁶⁰

Lo scopo di tali criteri è di avere una stima unica e condivisa da utilizzare per effettuare confronti tra le differenti strutture produttive dei paesi. Tali confronti si sono resi necessari al fine di indirizzare gli incentivi e le forme di assistenza, emanati dalla stessa Comunità Europea, alle imprese che ne necessitano veramente.

⁵⁹ Cerved (2016) Rapporto Cerved PMI

⁶⁰ Europea, Commissione. "Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, Guce, n." L 124.36 (2003): 20.

Le PMI presentano delle caratteristiche fondamentali, quali:

- **ridotte dimensioni di personale e di competenze:** le imprese nascono principalmente da singoli soggetti che, specializzati in qualche ambito lavorativo o con il desiderio di sviluppare determinati progetti, avviano un'attività. Queste aziende possono essere a conduzione solo familiare, caso frequente in Italia, oppure possono prevedere, fin dalla nascita l'integrazione di soggetti esterni;
- **il proprietario coincide con il manager:** a seconda del ciclo di vita dell'impresa, l'imprenditore tenderà a dare maggiore attenzione a determinate aree funzionali per es. alla produzione rispetto all'area marketing e commerciale. Questa caratteristica incide sulla capacità di reattività e di crescita aziendale. Negli ultimi anni si sta assistendo all'avvio di attività imprenditoriale da parte di under 35 senza alcuna esperienza imprenditoriale.⁶¹
- **mercato di nicchia:** questa focalizzazione può portare ad una maggiore specializzazione e ad una maggiore capacità di soddisfare il cliente con cui è possibile instaurare un rapporto diretto e costante. Inoltre questo tipo di impresa può godere di una minore pressione competitiva.
- **Ridotta disponibilità finanziaria:** essa può dipendere dal settore in cui esse operano, dal ciclo di vita aziendale, dalla dimensione dell'impresa e dal sistema bancario. Questo ultimo elemento è stato uno dei fattori principali, della crisi di queste aziende. Infatti data la crisi finanziaria che ha colpito l'economia globale, gli istituti bancari hanno scelto di concedere finanziamenti solo a favore di imprese ben solide e con buone prospettive di sviluppo. A tale fattore è legata la capacità di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa, in quanto una piccola impresa necessita di finanziamenti per poter crescere. A questo scopo, negli ultimi anni sono stati emanati delle leggi e degli incentivi al fine di stimolare e agevolare sempre di più la loro

⁶¹ Cerved (2016) osservatorio sull'imprenditorialità in Italia

crescita. Altro obiettivo delle leggi è quello di favorire lo sviluppo delle PMI innovative oltre che le PMI specializzate in settori tradizionali.

- **flessibilità organizzativa:** questa permette di percepire le diverse evoluzioni ed esigenze del mercato, di coglierne le opportunità, sviluppare velocemente nuove strategie grazie alla sua struttura, snella e dinamica. Questa caratteristica manca alle grandi imprese che presentano una struttura rigida che allunga i tempi di risposta.

4.2 Diffusione in Italia

L'Italia, nella fase della ricostruzione del secondo dopo guerra, beneficiò del programma di aiuti economici predisposti dal Piano Marshall per la ricostruzione dell'Europa. Proprio in quegli anni è stata protagonista di una capillare nascita di imprese, in differenti settori, in tutto il suo territorio; nacquero allora principalmente imprese automobilistiche, siderurgiche e di industria leggera.

Negli anni sessanta e settanta, segnati da una fase di ripresa economica, si ebbe una crescente diffusione di molte piccole e medie imprese. Per questa caratteristica, tutt'ora valida, l'Italia si differenzia dagli altri paesi. Essa ha una doppia valutazione. Secondo alcuni è considerata un punto di forza, in quanto rappresenta un sistema produttivo flessibile che, nonostante le piccole dimensioni, permette di avere uno sviluppo e una performance positiva; secondo altri è un ostacolo allo sviluppo del sistema economico Italiano in quanto il loro elevato numero ne ostacola la capacità competitiva e un adeguato sviluppo.

Tra la fine degli anni novanta e il 2007 si sono alternate fasi di crescita e decrescita. Nel 2007 il numero di micro e piccole imprese è risultato nettamente superiore a quello delle medie e grandi imprese sia in termini numerici che in termini di occupazione.

Dal 2007, nonostante il calo negli ultimi anni, causato dalla crisi finanziaria che ha colpito l'intera economia mondiale, il numero delle MPI è in aumento grazie ai

nuovi incentivi. Operando esse solo in settori soprattutto tradizionali la loro crescita è ostacolata dall'elevato numero di competitors sia nazionali che internazionali.

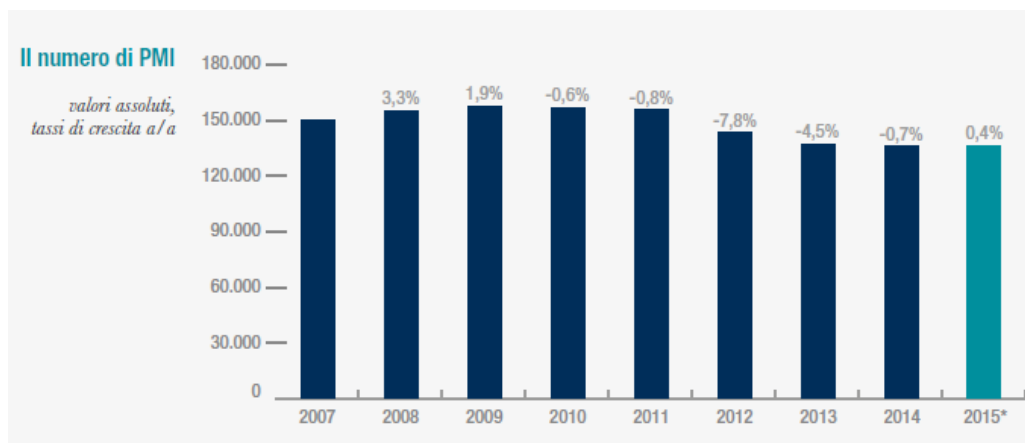


Figura 4.2: Numero PMI in Italia⁶²

“L’analisi riguarda il complesso di società di capitale non finanziarie che rientrano nei requisiti definiti dalla Commissione per dipendenti, fatturato e attivo di bilancio. In base agli ultimi bilanci disponibili, soddisfano i requisiti di PMI 136.114 società, tra le quali 112.378 aziende rientrano nella definizione di ‘piccola impresa’ e 23.736 in quella di ‘media impresa’”⁶³

Volendo avere una panoramica della diffusione delle PMI nel territorio italiano e sulla composizione settoriale può risultare utile la seguente tabella.

⁶² Cerved (2016) op.cit. nota 59

⁶³ Cerved (2016) op.cit. nota 59

	Italia	Mezzogiorno	Centro	Nord-Ovest	Nord-Est
Agricoltura	1,70%	2,90%	1,30%	1,00%	1,90%
Industria	29,70%	20,10%	25,10%	32,90%	35,90%
Carburanti, energia e utility	2,70%	3,90%	2,70%	2,60%	2,20%
Costruzioni	15,50%	17,50%	15,60%	14,50%	15,50%
Servizi	50,40%	55,60%	55,30%	49,00%	44,50%
Totale PMI	137.046	25.382	28.485	47.218	35.961

Figura 4.3: PMI nel mezzogiorno⁶⁴ e centro-nord⁶⁵ 2016

Nell'elaborazione della tabella sono stati utilizzati i dati fino al 2013. Nonostante non siano recenti, possono ugualmente fornire una prima chiave di lettura del territorio italiano.

Da essa si evidenzia come nel Nord Italia prevalgono le PMI operanti nell'industria, e precisamente il 32.9% nel nord ovest e il 35.9% nel nord est, una media più alta rispetto a quella nazionale.

Nel centro Italia si ha una prevalenza di imprese operante nei servizi e nel settore del terziario.

Nel mezzogiorno si ha una prevalenza di PMI operanti nell'agricoltura, nelle utility, nelle costruzioni e nei servizi.

Da questi dati risulta, nonostante le differenze rilevate, che la loro diffusione è capillare in tutto il territorio italiano.

Le differenze dipendono dalle risorse territoriali, dalle infrastrutture, dall'ambiente locale, dalle legislazioni regionali, dai fattori manageriali delle singole imprese. A questi fattori limitanti le imprese, a partire dagli anni settanta, hanno cercato di dare

⁶⁴ Cerved (2016), Rapporto Cerved PMI mezzogiorno

⁶⁵ Cerved (2016), Rapporto Cerved PMI centro- nord

una, sia pure parziale, risoluzione tramite la coalizione tra loro e la nascita di distretti industriali e di consorzi.

4.3 Perché fare storytelling nelle PMI

Le PMI, come visto dai grafici precedenti, rappresentano una realtà molto diffusa sul territorio italiano ed operano in diversi settori.

Come è ben noto, tali aziende, sono caratterizzate da un'esigua disponibilità finanziaria che limita l'avvio di progetti di sviluppo. Da un differente punto di vista, però, le PMI, essendo nate per mano di piccoli imprenditori, risultano ricche di storia e quindi di cultura aziendale. Sono proprio questi gli aspetti che possono valorizzare la loro comunicazioni. Proprio per questo le aziende, oltre a presentarsi come famiglia che rispetta la tradizione ed è legata al territorio, focalizzano la loro comunicazione sulla loro storia e sulla loro cultura aziendale. Ecco quindi che lo strumento dello storytelling può risultare molto utile in queste situazioni, anche perché non viene richiesto un elevato investimento in termini di risorse finanziarie, ma di impegno e di volontà da parte dell'intera organizzazione. Lo snodo cruciale, quindi, sta nel trovare sia la giusta storia che un'efficiente modalità di diffusione della stessa, in grado di raggiungere l'ambiente interno e quello esterno.

Naturalmente prima di avviare un qualsiasi progetto è richiesto al manager e/o all'imprenditore, nel caso in cui la figura dovesse coincidere, di acquisire le competenze richieste per una buona riuscita dello stesso. Nel momento in cui l'imprenditore riuscirà ad assumere consapevolezza del proprio target di riferimento, della necessità di una comunicazione strutturata e ben definita e della presenza di skills specifiche, potrà effettivamente avviare un processo di crescita.

In questo caso, per creare e strutturare il messaggio nel modo più adeguato, è opportuno ricorrere al supporto di uno storyteller. Tale messaggio dovrà essere diffuso con i mezzi più adatti. Tra questi spiccano, oltre agli spot televisivi, anche le comunicazioni digitali. Proprio su queste ultime è richiesta una maggiore focalizzazione da parte delle PMI che in molti casi finora hanno dato poca importanza a questi mezzi di comunicazione.

Proprio il digitale, se ben adoperato, permette, con costi contenuti, di raggiungere un pubblico più vasto andando a costruire dei rapporti più diretti con il consumatore che è il soggetto a cui è rivolta la comunicazione.

Lo storytelling, proprio perché comunica attraverso storie, è uno strumento che può essere utilizzato non solo dalle grandi aziende e dalle multinazionali ma anche dalle PMI. Anche in questo ultimo caso, i suoi ambiti di applicazione possono riguardare sia le comunicazioni di brand, per il rafforzamento del proprio posizionamento e per il lancio di uno nuovo, sia le comunicazioni verticali finalizzate a motivare il personale interno e ad attirare nuovi clienti e infine le comunicazioni istituzionali e quelle di cultura aziendale.

La sua introduzione nelle PMI è auspicabile per due motivi: seguire i nuovi trend di comunicazione adottate dai concorrenti e accentuare il contatto con i consumatori.

Le PMI, proprio per il loro radicamento in un determinato territorio, possono riuscire a suscitare ricordi di infanzia e sentimenti nel proprio pubblico più e meglio delle grandi aziende e delle multinazionali che hanno perso i legami con il loro pubblico di riferimento iniziale.

Negli ultimi anni proprio le PMI, soprattutto quelle riunite nel Made in Italy, sono state spesso incluse in svariati progetti per la loro valorizzazione e promozione.

Tra questi progetti ricordiamo Banca IFIS impresa con i progetti TourPMI⁶⁶ e



**Botteghe
Digitali**

Botteghe digitali che grazie al supporto offerto da questi istituti, attraverso lo storytelling raccontano le loro realtà aziendali

Figura 4.4: logo botteghe digitali⁶⁷

Un altro progetto simile è stato avviato anche da Google in collaborazione con Unioncamere: il progetto Made in Italy- Eccellenze digitali⁶⁸. Quest'ultimo offre pacchetti di formazione ed in più consente alle imprese di raccontare le loro

⁶⁶ <https://www.bancaifisimpresa.it/tourpmi>

⁶⁷ <http://www.botteghedigitali.it/>

⁶⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=Sars-E9mhNA>

eccellenze. Tra le aziende selezionate come cases history è possibile trovare Berto salotti ⁶⁹, un'azienda che supera gli usuali aspetti di artigianato e si evolve grazie all'utilizzo del web e dello storytelling. Nel sito aziendale è possibile trovare "bertostory", una sezione di video in cui l'azienda si racconta e mostra inoltre più di venti motivi per cui scegliere i propri prodotti.

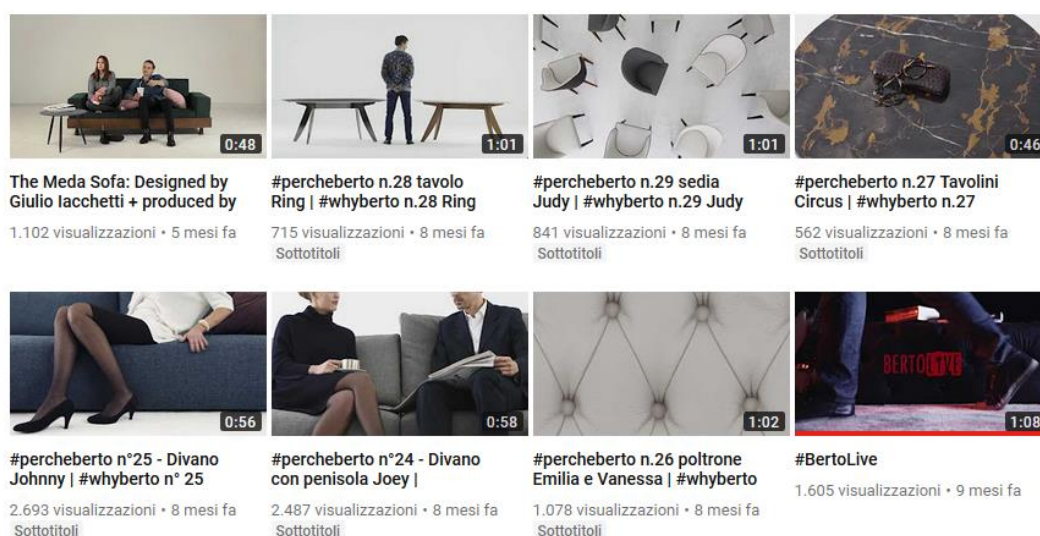


Figura 4.5: Canale Youtube di Berto salotti⁷⁰

Altri esempi di applicazione dello storytelling vengono forniti da Made in Story, una piattaforma ideata da Gianluca Flammia che permette al made in Italy di raccontarsi attraverso questo strumento. Nella home page, più precisamente nella sezione "storie", è possibile trovare le storie di piccole realtà aziendali, che vanno dall'azienda vinicola al consorzio conceria della Toscana.

⁶⁹ <http://www.bertosalotti.it/news-berto-e-google-per-il-made-in-italy.html>

⁷⁰ <https://www.youtube.com/user/BertoSalotti/videos>



Figura 4.6: Home page di Made in Story⁷¹

Le PMI hanno a disposizione molte storie, valori e cultura da raccontare e diffondere al pubblico ma sta a loro utilizzare i mezzi più idonei a farlo.

Lo storytelling se ben strutturato può risultare lo strumento più adatto per le loro comunicazioni.

⁷¹ <http://www.madeinstory.it/>

Conclusioni

Nella società odierna si interagisce sia con le persone e sia con le organizzazioni. Queste ultime, considerate come un soggetto sociale necessitano per la loro sopravvivenza di realizzare e/o influenzare positivamente l'idea che il pubblico ha formulato su di esse. L'unico modo che permette loro di effettuare queste operazioni è la comunicazione. Questo evidenzia quanto sia importante strutturare e trasmettere una buona ed efficace comunicazione.

Infatti, come abbiamo visto, analizzando i casi di Volkswagen e di Moncler, non tutte le tipologie di comunicazioni risultano positive. In ragione di ciò è richiesto alle organizzazioni di fare molta attenzione alla modalità con cui realizzano e diffondono la loro comunicazione.

Queste due operazioni, pensare cosa comunicare e come comunicarla, sono tra loro interconnesse. Infatti se il messaggio da comunicare, anche se ben pensato e ben strutturato, non è trasmesso nella modalità idonea al contesto di riferimento non avrà un feedback di ritorno e non raggiungerà i risultati sperati.

Per raggiungere questi risultati è necessario che il pubblico, a cui è rivolto il messaggio, rimanga colpito non solo personalmente dalla bontà del messaggio, ma anche emotivamente così da coinvolgere altri a valutare e recepire la bontà del messaggio e dare la propria risposta, cioè diventare cliente.

Le modalità di realizzazione dei messaggi, finalizzati ad un possibile incremento di feedback, negli anni sono state più volte oggetto di studi. Ultimamente si sta affermando la modalità che fa uso di narrazioni. Le narrazioni infatti, fornendo un aggancio emotivo con i soggetti, risultano più in grado di altre a stimolare la loro attenzione e di instaurare una comunicazione di tipo bidirezionale.

Questa nuova tecnica, che prende il nome di storytelling, proprio perché in grado di incrementare l'attenzione e la memorabilità delle comunicazioni, di trasmettere una molteplicità di informazioni e di adattarsi a diverse applicazioni, risulta uno

strumento chiave per diversi soggetti. Tra le differenti possibili applicazioni aziendali, l'ambito della comunicazione culturale è risultato più interessante.

Tra gli esempi di tale comunicazione rivolta all'interno della azienda sono stati analizzati quelli della Wind e di Fastweb. Queste due aziende attraverso lo strumento dello storytelling sono riuscite a dialogare con i dipendenti, a trasmettere l'importanza che essi avevano per l'azienda e a comunicare i valori, che costituiscono le linee guida aziendali.

Esempi di comunicazione rivolte all'esterno si possono ricordare quelli della Conad e di Heineken, che hanno perseguito finalità differenti.

Conad ha trasmesso l'importanza che le persone hanno per essa e di come la condivisione dei valori da parte di tutti ha reso possibile la sua diffusione in tutto il territorio italiano.

Heineken invece, ha comunicato in maniera originale i valori ricercati in coloro che vogliono entrare a far parte della famiglia. I valori richiesti dovevano corrispondere a quelli dell'azienda e dovevano essere condivisi.

Come detto in precedenza, lo storytelling, come strumento versatile, è adattabile a diversi contesti. Anche le PMI, nonostante i limiti cui esse sono soggette, stanno adottando sempre più questo strumento che si sta dimostrando in grado di valorizzarle.

Casi di successo vengono forniti da Andrea Bettini, che, in collaborazione con lo studio di consulenza aziendale di Nicole Kreel, ha avviato il progetto "Heartbeat1"⁷². I risultati di questo progetto vedono molte aziende che, grazie a questo strumento, sono riuscite nel loro scopo. Nell'ambito della comunicazione culturale un'azienda cresciuta in poco tempo ha lasciato ai dipendenti la facoltà di scegliere la modalità di diffusione di quei valori, che l'avevano portata a crescere. A questo

⁷² A. Bettini, Non siamo mica la coca-cola, ma abbiamo una bella storia da raccontare. usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale: Usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale, Trend: Le guide in un mondo che cambia, Franco Angeli Edizioni, 2015.

risultato si è arrivati attraverso la convocazione di riunioni a cui hanno preso parte tutti i dipendenti, in modo tale da riuscire a dare loro voce e libertà di espressione.

Altro esempio di applicazione dello storytelling alle risorse umane è quello dell'azienda che ha chiesto ai candidati di abbandonare i curriculum e di esprimere la loro storia e quello che avrebbero potuto fare per l'azienda.

Il risultato è stato un successo.

Con questo metodo, infatti, l'azienda ha individuato le persone adatte al ruolo che da subito sono state legate da un tale senso di appartenenza da influenzare positivamente anche coloro che già lavoravano in azienda.

Vivendo in un contesto ormai permeato dalla completa digitalizzazione, risulta necessario che le PMI si mettano in gioco e comunichino il potenziale che ciascuna di esse ha. In questo contesto si rivela di grande importanza che esse comprendano fino a fondo lo storytelling, che può essere per loro un'opportunità di lancio o di ulteriore slancio.

In conclusione, si può affermare che chiunque può applicare lo storytelling perché ogni PMI possiede la sua storia da raccontare.

Se non la racconterà limiterà, e talvolta precluderà, la possibilità della sua crescita.

BIBLIOGRAFIA

- A. Bettini, Non siamo mica la coca-cola, ma abbiamo una bella storia da raccontare. usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale: Usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale, Trend: Le guide in un mondo che cambia, Franco Angeli Edizioni,2015
- A. Fontana (2009), Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa, Etas
- A. Fontana (2010), Story selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda, Etas
- A. Fontana (2016) Storytelling d'impresa- La guida definitiva, Hoepli
- A. Pastore e M. Vernuccio (2008), impresa e comunicazione- principi e strumenti per il management, Apogeo
- Abratt, Russell, and Nicola Kleyn. "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration." *European Journal of Marketing* 46.7/8 (2012): 1048-1063.
- Balmer, John MT. "Corporate identity and the advent of corporate marketing." *Journal of Marketing Management* 14.8 (1998): 963-996
- Balmer, John MT. "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog." *European journal of marketing* 35.3/4 (2001): 248-291.
- Cantoro, Rosa. L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale. Gli strumenti della comunicazione interna e interpersonale. Vol. 2. Tangram Ediz. Scientifiche, 2012.
- Cerved (2016) osservatorio sull'imprenditorialità in Italia
- Cerved (2016) Rapporto Cerved PMI
- Cerved (2016), Rapporto Cerved PMI centro- nord
- Cerved (2016), Rapporto Cerved PMI mezzogiorno
- Codice Civile, Lb 5.tit II capo I sezione I, art.2082
- D.Aaker (2014) "Branding 20 principi per il successo", Franco Angeli.

Dowling, G.R. (1993), "Developing your company image into a corporate asset", *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 2, pp. 101-109.

Europea, Commissione. "Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, Guce, n." L 124.36 (2003): 20.

G. Comin (2014), Moncler sottovaluta l'importanza della reputazione online, *Spin Doctor*, Lettera 43

G. Comin (2015), Comunicazione interna, questa sconosciuta, *Spin Doctor*, Lettera 43

G. Comin (2015), Per un business vincente ingaggiate lo stakeholder, *Spin Doctor*, Lettera 43

G. Comin (2016), L'impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale, pag.75-80, Marsilio

Gotsi, Manto, and Alan M. Wilson. "Corporate reputation: seeking a definition." *Corporate Communications: An International Journal* 6.1 (2001): 24-30

Hamed M. Shamma, Salah S. Hassan, (2009) "Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 Issue: 5, pp.326-337

Hong-Wei, He, and John MT Balmer. "Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing." *European Journal of Marketing* 41.7/8 (2007): 765.

J. Cornelissen (2017), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 5th edition, SAGE

Kantanen, Helena. "Identity, image and stakeholder dialogue." *Corporate Communications: An International Journal* 17.1 (2012): 56-72.

Marshall, John, and Matthew Adamic. The story is the message shaping corporate culture. *Journal of Business strategy* 31.2 (2010) 18-23

Nelli, Roberto Paolo. "Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore." *Consumatori, Diritti e Mercato* 3 (2012): 92-100

R. Bassetti (2016), *L'identità culturale delle aziende*, Franco Angeli

Reputation Institute (2012), *RepTrak 100-Global_Report 2012*

Schwartz, Mark S. Developing and sustaining an ethical corporate culture The core elements. *Business Horizons* 56.1 (2013) 39-50.

Shee, P. S. B., and Russell Abratt. A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management* 5.1 (1989) 63-76.

Tran, Mai An, et al. "Exploring the corporate image formation process." *Qualitative Market Research: An International Journal* 18.1 (2015): 86-114.

SITOGRAFIA

http://company.fastweb.it/wp-content/uploads/2016/06/Bilancio_Sostenibilita_2013_it.pdf

http://docenti.luiss.it/communication-strategy/files/2014/10/Internal-Comms-Benedetta-Barbieri-Alitalia_17-ottobre-2016.pdf

<http://www.andreafontana.org/admin/file/I-sette-principi-dello-Storytelling--10-X.pdf>

<http://www.bertosalotti.it/news-berto-e-google-per-il-made-in-italy.html>

<http://www.botteghedigitali.it/>

<http://www.botteghedigitali.it/banca-ifis-impresa/>

http://www.harley-davidson.com/content/h-d/it_IT/home.html

<http://www.madeinstory.it/>

<http://www.roadtvitalia.it/wp-content/uploads/2014/09/lush-napoli-1024x614.jpg>

<https://www.bancaifisimpresa.it/tourpmi>

<https://www.bmw.it/it/index.html>

<https://www.reputationinstitute.com/reptrak-framework.aspx>

<https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100.aspx>

https://www.skilla.com/en/blog/storytelling-in-the-company-in-wind-s-%E2%80%98future-proof-project_41/

<https://www.thesun.co.uk/archives/news/561029/womans-shocking-animal-testing-protest-in-shop-window/>

<https://www.unilever.it/>

<https://www.unilever.it/about/who-we-are/our-vision/>

<https://www.youtube.com/user/BertoSalotti/videos>

<https://www.youtube.com/watch?v=7WMaDyA8F0A>

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

<https://www.youtube.com/watch?v=CS5LwtKTPQg>

<https://www.youtube.com/watch?v=IaHU-0WQkBE&t=132s>

<https://www.youtube.com/watch?v=Sars-E9mhNA>



Dipartimento di Impresa e management

Cattedra: Strategia di Comunicazione e tecniche di pubblicità

**Corporate communication: lo storytelling dalle
grandi imprese alle PMI**

RELATORE:

Prof. Gianluca Comin

CANDIDATA:

Emma Polara

Matr. 670511

CORRELATORE:

Prof. Paolo Peverini

Anno accademico 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO I - CORPORATE COMMUNICATION.....	4
1.1 IL RUOLO STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE.	4
1.2 CORPORATE IDENTITY	9
1.3 CORPORATE IMAGE.....	15
1.4 CORPORATE REPUTATION.....	25
CAPITOLO II - COMUNICAZIONE NARRATIVA: STORYTELLING ...	31
2.1 COS'È LO STORYTELLING	31
2.2 PUNTI CHIAVE DELLO STORYTELLING	36
2.3 SCHEMA OPERATIVO DELLO STORYTELLING	40
2.4 DALLE ORIGINI AL WEB: DIGITAL STORYTELLING.....	43
CAPITOLO III - CORPORATE STORYTELLING E LA COMUNICAZIONE CULTURALE.....	47
3.1 ESSENZA STRATEGICA DELLO STORYTELLING	47
3.2 LA CULTURA AZIENDALE: DALLA CREAZIONE ALLA COMUNICAZIONE	50
3.3 LO STORYTELLING NELLA COMUNICAZIONE CULTURALE INTERNA	55
3.4 LO STORYTELLING NELLA COMUNICAZIONE CULTURALE ESTERNA.....	60
CAPITOLO IV- STORYTELLING NELLE PMI.....	64
4.1 DEFINIZIONE DI PMI.....	64
4.2 DIFFUSIONE IN ITALIA.....	67
4.3 PERCHÉ FARE STORYTELLING NELLE PMI.....	70
CONCLUSIONI.....	74
BIBLIOGRAFIA	77
SITOGRAFIA	80
RIASSUNTO	84

INTRODUZIONE

Agli occhi dei bambini tutto sembra grande e affascinante ed essi non vedono l'ora di crescere per fare quello che hanno ammirato. Molti di loro però crescendo dimenticano ciò che da piccoli li stupiva. Durante la crescita è capitato loro di raccontarsi, di parlare di sé, dei propri vissuti, tacendo anche, talvolta, cose dolorose. Ma con questo raccontarsi rivivono emotivamente i momenti che più si sono fissati nei loro ricordi e che acquistano di volta in volta sfumature di significati sempre nuove ma che aiutano a comprendere se stessi e la realtà che hanno vissuto. Questo modo di raccontarsi, vivendo emozioni e suscitando emozioni, è diventata una tecnica narrativa che prende il nome di storytelling.

L'obiettivo di questa tesi è di interrogarsi se questa tecnica narrativa possa essere utilizzata anche dalle PMI.

Essendo ormai dati per assodati i benefici che ne hanno tratto le grandi aziende e le multinazionali che si sono serviti di questa tecnica narrativa nelle loro comunicazioni, ci si chiede se tale tecnica può essere utilizzata dalle PMI.

Partendo dal postulato che tutte le aziende, per il fatto che operano sul mercato, sono attori sociali e in quanto tali responsabili della loro comunicazione, nel primo capitolo viene analizzata la comunicazione dell'azienda. Il titolo è Corporate communication. Si attenziona dapprima l'importanza e il ruolo strategico della comunicazione per le aziende e si mettono in luce le caratteristiche che essa deve avere per essere strategica. Nei paragrafi successivi vengono approfonditi e definiti i tre pilastri della Corporate Communication che sono l'identità, l'immagine e la reputazione.

Nel secondo capitolo viene analizzato il concetto di storytelling.

La caratteristica di questa nuova tecnica è che si comunica narrando storie. La sua applicazione, non è così semplice e quasi banale, come potrebbe sembrare, essa invece richiede numerosi impegni, non tanto di tipo finanziario ma più che altro di competenze. Le competenze sono richieste per il fatto che bisogna inventare storie in grado di appassionare ed emozionare il target di riferimento di ciascuna azienda e che siano strutturate nel rispetto delle costanti applicative dette le Sei S.

Il capitolo si chiude col paragrafo in cui viene presentato il digital storytelling.

Nel terzo capitolo viene esplorato l'uso dello storytelling nella comunicazione culturale dell'impresa. Dopo aver analizzato le diverse funzioni svolte da tale strumento, se ne sottolinea l'importanza sia nella comunicazione all'interno che all'esterno della società. A conferma di tale importanza vengono riportate esperienze positive fatte da alcune aziende nella loro comunicazione rivolta sia al proprio personale che al pubblico.

Nel quarto capitolo viene data la risposta alla domanda posta all'inizio di questo lavoro.

Questa tecnica narrativa dello storytelling, con l'organizzazione idonea a gestirla, usata con profitto soprattutto dalle grandi imprese, può essere utilizzata anche dalle PMI. Dato che il contesto produttivo in Italia è composto prevalentemente da Piccole Medie Imprese (PMI), mi è sembrato necessario fornire una definizione di PMI ed elencare le loro principali caratteristiche. Vengono di seguito riportate le prime iniziative realizzate da alcune PMI col supporto di alcuni enti e società che hanno messo a disposizione di queste aziende gli strumenti formativi e le hanno supportate, accompagnate e aiutate a superare i limiti che le caratterizzano per realizzare i loro ambiziosi progetti di sviluppo.

Il lavoro si conclude con l'affermazione che ogni PMI può utilizzare lo storytelling perché ciascuna di esse ha una sua storia da raccontare per promuovere se stessa e il Made in Italy

CAPITOLO I – CORPORATE COMMUNICATION

Ruolo strategico

La corporate communication è l'insieme dei flussi informativi - comunicazionali che vengono messi in atto dall'azienda al fine di garantire la propria sopravvivenza. Come è possibile vedere nei casi riferiti alla modalità in cui si affrontano delle crisi, le aziende Moncler⁷³ e Volkswagen⁷⁴ danno l'opportunità di comprendere come la comunicazione avviene in qualsiasi momento e in ogni forma. La lezione che si può

⁷³ G. Comin (2014), Moncler sottovaluta l'importanza della reputazione online, Spin Doctor, Lettera 43

⁷⁴ G. Comin (2016), L'impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale, pag.75-80, Marsilio

ricavare dagli esempi trattati, è che risulta sempre più auspicabile attivare una efficace comunicazione invece del silenzio che, nell'odierna comunicazione di massa lede la reputazione dell'azienda. Comunicare risulta quindi una leva strategica fondamentale che comporta la necessità di sviluppare relazioni con gli stakeholders interni ed esterni. In tale ottica l'impresa dovrà stimolare l'avvio di relazioni positive con le persone e per far questo deve attenersi al rispetto di regole prestabilite. Il processo di pianificazione della corporate communication richiede alle aziende di allineare la comunicazione con l'identità, l'immagine e la reputation costruite e desiderate.

Corporate identity

La definizione dell'identità e della personalità permettono alle imprese di relazionarsi con il mercato, presentandosi come soggetto sociale. Tale riconoscimento permetterà di avviare un dialogo con il pubblico, coinvolgendolo nelle proprie iniziative allo scopo di avvalersi del sostegno concesso dal medesimo. Il concetto di identità è stato più volte trattato nella letteratura, volendo riprendere la definizione di Pastore e di Vernuccio: *“la corporate identity è l'articolazione unica e irripetibile di ciò che l'impresa è, di ciò che l'impresa fa, di come l'impresa agisce”*⁷⁵

Un'ulteriore definizione è stata formulata da Balmer; esso definisce l'identità come il complesso di elementi tangibili e non tangibili che rendono l'azienda un'entità distinta. Inoltre, Balmer riesce ad individuare nell'organizzazione quattro tipologie di identità: Visual identity, Corporate identity, Organisation's identity e Organisational identity. Altri autori definiscono la Corporate identity⁷⁶ (figura 1.1), come parte integrata con la corporate brand e reputation. Nello specifico, l'identità è l'area che racchiude le scelte strategiche e la corporate expression. Continuando gli studi di Balmer, vengono individuate altre tre tipologie di identità: culturale, produttiva e strutturale. Proprio quella culturale rende l'organizzazione un attore sociale.

⁷⁵ A. Pastore e M. Vernuccio (2008), *impresa e comunicazione- principi e strumenti per il management*, Apogeo

⁷⁶ Abratt, Russell, and Nicola Kleyn. "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration." *European Journal of Marketing* 46.7/8 (2012): 1048-1063

Corporate Image

La corporate image sta alla base della comunicazione di un'azienda. È importante infatti che l'azienda scelga l'immagine, anche simbolica, che essa vuole dare di sé, decida come costruirla e come trasmetterla e farla apprezzare dai propri stakeholders. La sua corretta costruzione deve apportare all'azienda dei vantaggi strategici derivanti: dalla sua *unicità distintiva* e dalla sua capacità di generare un *impatto* sia all' interno che esterno. Una buona immagine procura all'azienda un ulteriore vantaggio stimolando gli *stakeholders*. Da questi vantaggi si intuisce quanto è importante che l'immagine diffusa dall'organizzazione sia coerente con la sua identità. Tran, Nguyen, Melewar e Bodow ⁷⁷ hanno individuato sette elementi presenti nel processo della formazione dell'immagine, essi sono: *visual appearance; positive feelings; environment; online appearance; staff/employees; appearance; attitude & behaviour* ed *external communications*. Tutti questi elementi sono risorse della corporate expression, parte promozionale della corporate identity. Il brand è uno degli asset che permette all'azienda di distinguersi dai concorrenti, di raggiungere un vantaggio competitivo e una redditività a lungo termine. Esso deve presentare determinate caratteristiche⁷⁸: *notorietà, stimolare associazioni mentali, capacità di creare la fedeltà alla marca*. Ad esempio i brand di Bmw, Harley-Davidson e di Unilever presentano queste caratteristiche.

Corporate Reputation

La corporate reputation è l'obiettivo finale della corporate communication. Infatti, essa tramite la comunicazione e l'influenza dell'immagine, ne subisce gli effetti. Pertanto è richiesto all'azienda di intervenire per evitare alterazioni e ricadute negative. La corporate reputation⁷⁹ è la valutazione che sull'organizzazione gli stakeholders si sono fatti nel corso del tempo. In tale processo, i consumatori saranno influenzati dalle esperienze dirette con i prodotti e i servizi dell'azienda, ma anche dalla sua attività di social responsibility, cioè su come si presenta al

⁷⁷ Tran, Mai An, et al. "Exploring the corporate image formation process." *Qualitative Market Research: An International Journal* 18.1 (2015): 86-114.

⁷⁸ D.Aaker(2014),Branding 20 principi per il successo, Franco Angeli.

⁷⁹ Gotsi, Manto, and Alan M. Wilson. "Corporate reputation: seeking a definition." *Corporate Communications: An International Journal* 6.1 (2001): 24-30

pubblico e su come opera. Ulteriore importanza hanno le informazioni riportate dai mass media e dal passaparola.

Una buona reputazione⁸⁰ ha effetti positivi sulle vendite, sul mercato del lavoro e sul mercato finanziario. Il Reputation Institute⁸¹ ha individuato sette criteri per valutare il livello di reputazione delle aziende. I criteri in questione sono: prodotti e servizi, innovazione, luogo di lavoro, governance, cittadinanza attiva, leadership e performance. Su tali criteri, l'istituto annualmente fornisce una classifica delle aziende con la più alta reputazione.

CAPITOLO II – COMUNICAZIONE NARRATIVA: STORYTELLING

Cos'è lo storytelling

Fin dalla preistoria l'essere umano ha tramandato diverse storie ed eventi riguardanti lui o l'intera società: oggi divenute fonti storiche della nostra civiltà. Le storie si diffondono attraverso diverse modalità ed ognuna di esse rappresenta un'occasione per entrare a contatto con periodi storici differenti e magari, in alcuni casi, con mondi paralleli. Le narrazioni riescono a procurare un distacco dalla realtà e, se il lettore riuscirà ad immedesimarsi, queste saranno in grado di far riaffiorare gli stessi sentimenti ed emozioni legati alle memorie passate. È proprio il coinvolgimento emotivo che renderà la narrazione memorabile. Preso atto di quanto sopra esposto, è possibile introdurre il concetto di storytelling. A. Fontana fornisce una definizione: *“Fare storytelling significa in primo luogo creare rappresentazioni testuali, visive, sonore, percettive di un brand, di un prodotto o servizio tali da emozionare il pubblico e stabilire con esso delle relazioni. In secondo luogo significa generare simulazioni del reale tali da diventare il reale.”*⁸² Lo storytelling è una scienza ma anche una tecnica che, sfruttando la narrazione e le sue proprietà, porta il pubblico a vivere esperienze e sensazioni che tenderanno ad essere memorizzate. Questo processo avviene solo nel caso in cui il lettore

⁸⁰ Balmer, John MT. "Corporate identity and the advent of corporate marketing." *Journal of Marketing Management* 14.8 (1998): 963-996

⁸¹ Reputation Institute (2012), RepTrak 100-Global_Report 2012

⁸² A. Fontana (2016) Storytelling d'impresa- La guida definitiva, Hoepli

entrerà in uno stato di *trance narrativa da ascolto*. In ambito aziendale⁸³ può essere utilizzata per assolvere a due importanti funzioni. La prima riguarda l'analisi delle tendenze, delle esigenze e dei bisogni, in un'ottica psicologica e sociologica. La seconda funzione, definita di produzione, permette la realizzazione dei processi comunicativi attraverso la selezione degli strumenti e dei contenuti da veicolare. In definitiva, l'impiego dello storytelling in azienda offre l'occasione di conseguire diversi risultati. Esso consente di creare capitale narrativo, di gestire i consumi e di perfezionare al meglio l'identità aziendale. In questo modo l'azienda, oltre ad acquisire una maggiore percezione della realtà, migliora il "come" e il "cosa" comunicare al fine di incrementarne il valore.

Punti chiave dello storytelling

Una corretta applicazione dello storytelling prevede di procedere secondo determinati passaggi. Questi riguardano l'individuazione dell'approccio narrativo e la sua applicazione ai diversi ambiti, la definizione di una tradizione filosofico-teorica, la conoscenza delle regole per un'efficiente applicazione, il possesso delle competenze necessarie e la libertà dell'autore-architetto di promuovere l'oggetto della narrazione e di divenirne il responsabile. Questi passaggi andranno a generare impatti di tipo emozionale, mentale ed esistenziale. I risultati auspicati verranno raggiunti nel momento in cui il pubblico entrerà nella cosiddetta *trance narrativa da ascolto*; ovvero nel momento in cui esso riesce ad abbandonare la realtà e ad immergersi pienamente nella narrazione in modo tale da percepire sentimenti ed emozioni. Affinché questo accada, un buon racconto deve far attraversare al lettore le seguenti tappe⁸⁴: *il contatto* e la *familiarità* con la narrazione; *l'immersione* e *l'identificazione*. Raggiunto lo stato di *trance narrativa*, il soggetto riesce a fare proprie le vicende e le sensazioni. In seguito si profileranno: *l'emersione*, *la distanziamento* e *la trasformazione* cioè il momento in cui il racconto riesce a provocare dei piccoli mutamenti nell'individuo. Quest'ultima per avere effetti richiede che la storia deve essere realistica, deve portare alla resa del sé, deve stimolare la sensorialità cinestesica ed in fine stimolare le emozioni

⁸³ A. Fontana (2009), Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa, Etas

⁸⁴ A. Fontana (2010), Story selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda, Etas

autobiografiche. La storia deve anche permettere al lettore di sperimentare una bilocazione spaziale e una distorsione temporale.

Andrea Fontana, esperto di storytelling, elenca anche una serie di punti chiave per una story di successo. I punti sono ⁸⁵: *la penetrazione della narrazione*; l'utilizzo di una *molteplicità di canali* comunicativi; la capacità di *costruire un mondo*; *l'estraibilità*, di linee di sviluppo dell'identità del lettore; *la serialità della narrazione*; *la soggettività* delle storie e in fine *la performance*.

Schema operativo dello storytelling

La narrazione sarà un prodotto ed un processo che porta all'identificazione di un "cosa" e di un "come"⁸⁶. In riferimento al "cosa" si intende l'oggetto o meglio il messaggio da comunicare. Il "come" fa riferimento alle modalità di diffusione del messaggio. Proprio da queste ultime dipenderà l'esito e l'efficacia della narrazione. Rilevante sarà anche la definizione del "chi", ossia del target a cui è rivolto il racconto. Nella narrazione personale o aziendale è opportuno rispettare alcune costanti applicative, denominate le 6 S dello storytelling. Lo *Story-achitect* che è l'autore del mondo narrativo; lo *story-listener*, cioè il pubblico a cui ci si rivolge; la *story*, ovvero il contenuto del racconto. Il *set* cioè il tempo e lo spazio in cui si svolgerà il racconto; lo *show* ossia il momento in cui si vive la storia. Infine, ultima costante applicativa è lo *storyteller* che ha il compito di diffondere la storia. Le 6 S possono essere integrate attraverso un'ulteriore costante rappresentata dallo *Story-holder*. Questo elemento sottolinea l'importanza del pubblico nel momento del passaggio dall'ascolto passivo a quello attivo e questo lo spingerà a divenire autore della storia. Un esempio è il caso del piccolo Lucio Vario che con una canzone dal titolo "a mè me piace a' nutella"⁸⁷ ha esaltato il suo amore per le merendine e per la nutella. Nel frattempo, il gruppo Ferrero mandava in onda uno spot in cui presentava la nutella come parte di una colazione sana come quella seguita dagli azzurri.

⁸⁵ <http://www.andreafontana.org/admin/file/l-sette-principi-dello-Storytelling--10-X.pdf>

⁸⁶ A. Fontana (2009), *Manuale di storytelling* op.cit. nota 13

⁸⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=7WMMaDyA8FOA>

Dalle origini al web: Digital storytelling

Lo sviluppo di internet e le nuove tecnologie informatiche hanno permesso di ampliare sia i mezzi e le modalità di circolazione dei messaggi che le tipologie di marketing. Anche lo storytelling ha trovato applicazione sul web, grazie al Digital storytelling che il center for digital storytelling definisce: “*come una storia digitale che integra immagini, musica e la voce dell’autore in un breve video o in una presentazione multimediale*”⁸⁸.

Questa tecnica caratterizzata dalla semplicità di utilizzo, rende rapide la modifica e la correzione del messaggio, la duplicazione, la diffusione che avviene in modo più capillare e l’adattabilità. In qualsiasi caso la sua applicazione può avvenire sia all’interno dell’azienda, attraverso intranet o blog aziendali, sia all’esterno sfruttando le differenti piattaforme digitali.

CAPITOLO III- CORPORATE STORYTELLING E LA COMUNICAZIONE CULTURALE

Essenza strategica dello storytelling

Il corporate storytelling è applicabile a diverse funzioni aziendali, attraverso la narrazione potrà raggiungere la condivisione degli obiettivi; generare e motivare un sentimento di appartenenza nei soggetti interni all’organizzazione; creare e gestire la propria identità; mantenere la memoria individuale e/o collettiva; orientare le opinioni della società sull’impresa; costruire e presidiare la propria cultura di valori. All’interno dell’organizzazione, la comunicazione narrativa può essere impiegata per la gestione delle aree relative all’*identità* in riferimento alla sua creazione e diffusione; *al coinvolgimento* del pubblico interno ed esterno; alla *diffusione dei valori* e all’ampliamento delle *relazioni*⁸⁹. Lo storytelling al fine di raggiungere l’efficacia auspicata deve contenere quattro elementi: lo *scopo* cioè il messaggio, *l’allusione* ad avvenimenti realmente accaduti, *l’appeal* cioè la capacità di stimolare l’ascoltatore e le *persone* da coinvolgere cioè il narratore e il pubblico⁹⁰.

⁸⁸ A. Fontana (2009), Manuale di storytelling. Op. cit. nota 13

⁸⁹ A. Fontana (2016) Storytelling d’impresa- La guida definitiva, Hoepli

⁹⁰ Marshall, John, and Matthew Adamic. The story is the message shaping corporate culture. Journal of Business strategy 31.2 (2010) 18-23.

La cultura aziendale: dalla creazione alla comunicazione

Preso coscienza di trovarsi in un'epoca di consumismo in cui i valori del passato hanno perso importanza, l'uso dello storytelling consente alle aziende di trasmettere i propri messaggi in modo più soft, in modo da non apparire come mera entità economica bensì come portavoce di una propria cultura. Sorge quindi la necessità di introdurre il concetto di cultura aziendale.

“È un sistema composto da simboli, valori, assunti e credenze realizzati e condivisi dai membri dell'organizzazione. Rappresenta un punto di riferimento interno in grado di guidare l'organizzazione nel suo impatto con l'ambiente esterno ⁹¹”.

La cultura risulta composta da tre elementi chiave quali ⁹²: *set di valori etici*, *programma etico formale* e *presenza continua di una leadership etica*. Un esempio di azienda con una forte cultura è quello della Lush, azienda di cosmetici che sin da subito si è distinta per i propri valori. I suoi fondatori si sono impegnati nella produzione di prodotti naturali rispettosi dell'ambiente con la conseguente esclusione dei prodotti chimici. Tali valori si possono riscontrare nel packaging del prodotto, nel semplice arredamento dei punti vendita (figura 3.4) e nelle performance occasionali ospitate nelle loro vetrine, per esprimere il disaccordo verso i test sugli animali (figura 3.5).

Lo storytelling nella comunicazione culturale interna

L'obiettivo di questo genere di comunicazione è quello di creare consenso tra i membri, di aiutare l'azienda sia nell'accettazione dei cambiamenti, nella condivisione della sua strategia e dei suoi valori sia nella ricerca di una modalità di comunicazione condivisa tra i manager e gli impiegati. Questa comunicazione può avvenire attraverso diverse modalità ⁹³: la configurazione orale (figura 3.6) risulta essere quella più adottata. A tale tipologia comunicativa sono state affiancate altre modalità di tipo cartaceo, offline e online. Un esempio viene fornito dalla compagnia aerea Alitalia⁹⁴ che ha adottato un network interno e un'applicazione

⁹¹ Cantoro, Rosa. L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale. Gli strumenti della comunicazione interna e interpersonale. Vol. 2. Tangram Ediz. Scientifiche, 2012

⁹² Schwartz, Mark S. Developing and sustaining an ethical corporate culture The core elements. Business Horizons 56.1 (2013) 39-50

⁹³ Cantoro, Rosa. Op.cit. nota 21

⁹⁴ http://docenti.luiss.it/communication-strategy/files/2014/10/Internal-Comms-Benedetta-Barbieri-Alitalia_17-ottobre-2016.pdf

per smartphone. Ulteriori esempi di storytelling nella comunicazione culturale interna vengono forniti da Wind e Fastweb. Nel 2013, l'azienda telefonica Wind⁹⁵ ha deciso di utilizzare lo storytelling per la comunicazione di cinque valori: Trust, Ambition, Make it Happen, Fast e Focus. Questo progetto intitolato "Be Future Proof", prevedeva il coinvolgimento dei lavoratori in iniziative di natura sociale per la comunicazione dei suddetti valori. Ogni valore è stato illustrato attraverso il racconto di esperienze e la citazione di episodi che venivano riportati come risposte a singole domande. Tale progetto ebbe un enorme successo, sia perché l'azienda con questa modalità riuscì a trasmettere i suoi valori e sia perché diede voce a tutte le persone operanti in essa. L'azienda Fastweb⁹⁶, anch'essa nel 2013, ha avviato un progetto di revisione della propria vision, intitolato "Vision (R)evolution". Attraverso questo progetto voleva raggiungere quattro importanti obiettivi quali: presentare la nuova vision e i nuovi valori, diffondere gli stessi in tutta l'azienda, stimolare comportamenti collaborativi in linea con i valori adottati e definire le strategie aziendali nel rispetto di tali valori. Inizialmente il progetto è stato avviato tramite dei vision meeting tra i lavoratori, l'amministratore delegato e i direttori delle business unit. Successivamente ogni direttore ha approfondito e diffuso le strategie di direzione per il raggiungimento degli obiettivi e della vision. Prima dell'avvio dei meeting era stato chiesto ai lavoratori come immaginavano Fastweb in futuro. Le loro risposte sono state analizzate e in seguito utilizzate come chiave di apertura degli incontri. Il risultato del progetto è stato una narrazione costruita sia dai vertici che dai lavoratori.

Lo storytelling nella comunicazione culturale esterna

Lo storytelling si è rivelato utile anche nell'ambiente esterno. Esso è stato adoperato ad esempio nel racconto di storie, in cui la trasmissione dei valori e della cultura è avvenuta per mezzo di personaggi in grado di suscitare sentimenti più forti. Le storie in questione avevano sia lo scopo di presentare e promuovere il prodotto e/o il brand e di effettuare comunicazioni istituzionali sia lo scopo di human resource. Nei dialoghi riguardanti argomenti ritenuti chiave, l'uso dello storytelling consente

⁹⁵ https://www.skilla.com/en/blog/storytelling-in-the-company-in-wind-s-%E2%80%98be-future-proof-project_41/

⁹⁶ A. Fontana (2016) op.cit. nota 19

all'azienda di esprimere le proprie posizioni, di suscitare interesse nel pubblico e di aumentare la propria visibilità e fiducia, sia verso il prodotto/brand sia verso l'intera organizzazione. Volendo individuare qualche esempio di comunicazione culturale esterna attraverso lo storytelling, può essere presa in considerazione la catena di supermercati Conad. Essa è stata formata dall'unione di diversi dettaglianti che da sempre condividono la stessa cultura, racchiusa nello slogan "Persone oltre le cose". Dallo slogan si possono ricavare diverse informazioni che esaltano l'attenzione che Conad ha sia verso i suoi prodotti, sia verso i suoi clienti. Il personale Conad è chiamato a fare la differenza mostrando la propria umanità nel dialogo e nei comportamenti, e superando il classico distacco tra venditore e compratore. Nell'ultimo spot ⁹⁷ pubblicitario (figura 3.9) viene rappresentato un socio Conad che riporta ad una bimba il suo peluche, precedentemente dimenticato nel punto vendita. Un ulteriore esempio di storytelling, stavolta in ambito di Human resource, viene fornito da Heineken. Attraverso lo spot "The candidate ⁹⁸" vengono ripresi dei colloqui di selezione in cui i candidati sono sottoposti a dei test per verificare se essi rispecchiano o meno le caratteristiche culturali, i valori e la visione dell'azienda. Con questo esperimento l'azienda ha evidenziato le qualità ricercate nei candidati ovvero: il talento, l'entusiasmo, la collaborazione, l'intraprendenza e la proattività. Tali valori sono ripresi più volte nelle comunicazioni effettuate da Heineken. Solitamente l'ambiente lavorativo viene presentato come aperto, flessibile, non convenzionale e molto attento ai propri dipendenti. Da questi esempi si evince che lo storytelling risulta molto efficace nella comunicazione, in quanto permette sia di memorizzare meglio il messaggio sia di attirare ulteriormente l'attenzione del pubblico verso i valori comunicati.

CAPITOLO IV- STORYTELLING E PMI

Definizione di PMI

Per comprendere in pieno il significato di impresa e quindi il termine PMI, è possibile effettuare una prima distinzione basilare utilizzando questi semplici indicatori: numero di dipendenti, il valore del fatturato e/o il valore dell'attivo; da

⁹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=aMAFUMKPiHk>

⁹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=laHU-0WQkBE&t=132s>

questi sarà possibile suddividere le imprese in quattro categorie a cui corrisponderanno differenti grandezze e caratteristiche.

	<i>Dipendenti</i>		<i>Fatturato</i>		<i>Attivo</i>
<i>Grande impresa</i>	≥ 250	oppure	> € 50 mln	e	> € 43 mln
<i>Media impresa</i>	< 250	e	≤ 50 mln	oppure	≤ 43 mln
<i>Piccola impresa</i>	< 50	e	≤ 10 mln	oppure	≤ 10 mln
<i>Microimpresa</i>	< 10	e	≤ 2 mln	oppure	≤ 2 mln

Figura 1: criteri di definizione di PMI⁹⁹

Le PMI presentano delle caratteristiche distintive riguardanti le ridotte dimensioni di personale e di conseguenza di skills. *Il proprietario coincide con il manager*, questa caratteristica incide sulla capacità di reattività e di crescita aziendale. Di rilevante importanza risulta la focalizzazione sul *mercato di nicchia* poiché porta ad una maggiore specializzazione e ad una maggiore capacità di soddisfare il cliente con cui è possibile instaurare un rapporto diretto e costante. Ulteriori caratteristiche sono rappresentate dalla *ridotta disponibilità finanziaria* e dall'elevata *flessibilità organizzativa* che permette di percepire le diverse evoluzioni ed esigenze del mercato, di coglierne le opportunità, di sviluppare velocemente nuove strategie grazie alla sua struttura, snella e dinamica.

Diffusione in Italia

Una panoramica della diffusione delle PMI nel territorio italiano e della composizione settoriale (figura 4.3) mostra che, nel Nord Italia prevalgono le PMI operanti nell'industria. Nel centro Italia si ha una prevalenza di imprese operanti nei servizi e nel settore del terziario. Nel mezzogiorno prevalgono le imprese operanti nel settore agricolo, nelle utility, nelle costruzioni e nei servizi. Le differenze riscontrate dipendono dalle risorse territoriali, dalle infrastrutture, dall'ambiente- locale, dalle legislazioni regionali e dai fattori manageriali delle singole imprese.

Perché fare storytelling nelle PMI

Le PMI sono caratterizzate da un'esigua disponibilità finanziaria ma sono anche ricche di storia e quindi di cultura aziendale. Negli ultimi anni proprio le PMI,

⁹⁹ Cerved (2016) Rapporto Cerved PMI

soprattutto quelle riunite nel Made in Italy, sono state spesso incluse in svariati progetti per la loro valorizzazione e promozione. Questi progetti sono stati avviati anche da istituti bancari, come ad esempio Banca IFIS impresa con i progetti TourPMI¹⁰⁰ e Botteghe digitali¹⁰¹ in cui attraverso lo storytelling vengono raccontate le realtà aziendali. Un altro progetto simile è stato avviato anche da Google in collaborazione con Unioncamere: il progetto Made in Italy- Eccellenze digitali¹⁰². Tra le aziende selezionate come cases history è possibile trovare Bertosalotti¹⁰³, azienda artigiana che è riuscita ad evolversi grazie all'utilizzo del web e dello storytelling. Altri esempi di applicazione dello storytelling pervengono dalla piattaforma Made in Story, ideata da Gianluca Flammia con lo scopo di permettere al made in Italy di raccontarsi attraverso lo storytelling.

Le PMI hanno a disposizione un ricco bagaglio di storie, valori e cultura da raccontare e diffondere al pubblico: sta a loro utilizzare i mezzi più idonei a farlo. Lo storytelling se ben strutturato può risultare lo strumento più adatto per le loro comunicazioni.

Conclusioni

Nella società in cui viviamo si interagisce sia con le persone e sia con le organizzazioni. Queste ultime, considerate come un soggetto sociale necessitano per la loro sopravvivenza di realizzare e/o influenzare positivamente l'idea che il pubblico ha formulato su di esse. L'unico modo che permette loro di effettuare queste operazioni è la comunicazione. Questo evidenzia quanto sia importante strutturare e trasmettere una buona ed efficace comunicazione.

Infatti, come abbiamo visto, analizzando i casi di Volkswagen e di Moncler, non tutte le tipologie di comunicazioni risultano positive. In ragione di ciò è richiesto alle organizzazioni di fare molta attenzione alla modalità con cui realizzano e diffondono la loro comunicazione. Queste due operazioni, pensare cosa comunicare e come comunicarla, sono tra loro interconnesse. Infatti se il messaggio da

¹⁰⁰ <https://www.bancaifisimpresa.it/tourpmi>

¹⁰¹ <http://www.botteghedigitali.it/banca-ifis-impresa/>

¹⁰² <https://www.youtube.com/watch?v=Sars-E9mhNA>

¹⁰³ <http://www.bertosalotti.it/news-berto-e-google-per-il-made-in-italy.html>

comunicare, anche se ben pensato e ben strutturato, non è trasmesso nella modalità idonea al contesto di riferimento non avrà un feedback di ritorno e non raggiungerà i risultati sperati. Per raggiungere questi risultati è necessario che il pubblico, a cui è rivolto il messaggio, rimanga colpito non solo personalmente dalla bontà del messaggio, ma anche emotivamente così da coinvolgere altri a valutare e recepire la bontà del messaggio e dare la propria risposta, cioè diventare cliente.

Le modalità di realizzazione dei messaggi, finalizzati ad un possibile incremento di feedback, negli anni sono state più volte oggetto di studi. Ultimamente si sta affermando la modalità che fa uso di narrazioni. Le narrazioni infatti, fornendo un aggancio emotivo con i soggetti, risultano più in grado di altre a stimolare la loro attenzione e di instaurare una comunicazione di tipo bidirezionale.

Questa nuova tecnica, che prende il nome di storytelling, proprio perché in grado di incrementare l'attenzione e la memorabilità delle comunicazioni, di trasmettere una molteplicità di informazioni e di adattarsi a diverse applicazioni, risulta uno strumento chiave per diversi soggetti. Tra le differenti possibili applicazioni aziendali, l'ambito della comunicazione culturale è risultato più interessante.

Tra gli esempi di tale comunicazione rivolta all'interno della azienda sono stati analizzati quelli della Wind e di Fastweb. Queste due aziende attraverso lo strumento dello storytelling sono riuscite a dialogare con i dipendenti, a trasmettere l'importanza che essi avevano per l'azienda e a comunicare i valori, che costituiscono le linee guida aziendali.

Esempi di comunicazione rivolte all'esterno si possono ricordare quelli della Conad e di Heineken, che hanno perseguito finalità differenti. Conad ha trasmesso l'importanza che le persone hanno per essa e di come la condivisione dei valori da parte di tutti ha reso possibile la sua diffusione in tutto il territorio italiano.

Heineken invece, ha comunicato in maniera originale i valori ricercati in coloro che vogliono entrare a far parte della famiglia. I valori richiesti dovevano corrispondere a quelli dell'azienda e dovevano essere condivisi.

Come detto in precedenza, lo storytelling, come strumento versatile, è adattabile a diversi contesti. Anche le PMI, nonostante i limiti cui esse sono soggette, stanno

adottando sempre più questo strumento che si sta dimostrando in grado di valorizzarle. Casi di successo vengono forniti da Andrea Bettini, che, in collaborazione con lo studio di consulenza aziendale di Nicole Kreel, ha avviato il progetto “Heartbeat1”¹⁰⁴. I risultati di questo progetto vedono molte aziende che, grazie a questo strumento, sono riuscite nel loro scopo. Nell’ambito della comunicazione culturale un’azienda cresciuta in poco tempo ha lasciato ai dipendenti la facoltà di scegliere la modalità di diffusione di quei valori, che l’avevano portata a crescere. A questo risultato si è arrivati attraverso la convocazione di riunioni a cui hanno preso parte tutti i dipendenti, in modo tale da riuscire a dare loro voce e libertà di espressione.

Altro esempio di applicazione dello storytelling alle risorse umane è quello dell’azienda che ha chiesto ai candidati di abbandonare i curriculum e di esprimere la loro storia e quello che avrebbero potuto fare per l’azienda. Il risultato è stato un successo. Con questo metodo, infatti, l’azienda ha individuato le persone adatte al ruolo che da subito sono state legate da un tale senso di appartenenza da influenzare positivamente anche coloro che già lavoravano in azienda.

Vivendo in un contesto ormai permeato dalla completa digitalizzazione, risulta necessario che le PMI si mettano in gioco e comunichino il potenziale che ciascuna di esse ha. In questo contesto si rivela di grande importanza che esse comprendano fino a fondo lo storytelling, che può essere per loro un’opportunità di lancio o di ulteriore slancio.

In conclusione, si può affermare che chiunque può applicare lo storytelling perché ogni PMI possiede la sua storia da raccontare.

Se non la racconterà limiterà, e talvolta precluderà, la possibilità della sua crescita.

¹⁰⁴ A. Bettini, Non siamo mica la coca-cola, ma abbiamo una bella storia da raccontare. usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale: Usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale, Trend: Le guide in un mondo che cambia, Franco Angeli Edizioni, 2015.

BIBLIOGRAFIA

- A. Bettini, Non siamo mica la coca-cola, ma abbiamo una bella storia da raccontare. usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale: Usare il corporate storytelling senza essere una multinazionale, Trend: Le guide in un mondo che cambia, Franco Angeli Edizioni, 2015
- A. Fontana (2009), Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa, Etas
- A. Fontana (2010), Story selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda, Etas
- A. Fontana (2016) Storytelling d'impresa- La guida definitiva, Hoepli
- A. Pastore e M. Vernuccio (2008), impresa e comunicazione- principi e strumenti per il management, Apogeo
- Abratt, Russell, and Nicola Kleyn. "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration." *European Journal of Marketing* 46.7/8 (2012): 1048-1063.
- Balmer, John MT. "Corporate identity and the advent of corporate marketing." *Journal of Marketing Management* 14.8 (1998): 963-996
- Balmer, John MT. "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog." *European journal of marketing* 35.3/4 (2001): 248-291.
- Cantoro, Rosa. L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale. Gli strumenti della comunicazione interna e interpersonale. Vol. 2. Tangram Ediz. Scientifiche, 2012.
- Cerved (2016) osservatorio sull'imprenditorialità in Italia
- Cerved (2016) Rapporto Cerved PMI
- Cerved (2016), Rapporto Cerved PMI centro- nord
- Cerved (2016), Rapporto Cerved PMI mezzogiorno
- Codice Civile, Lb 5.tit II capo I sezione I, art.2082
- D.Aaker (2014) "Branding 20 principi per il successo", Franco Angeli.

Dowling, G.R. (1993), "Developing your company image into a corporate asset", Long Range Planning, Vol. 26 No. 2, pp. 101-109.

Europea, Commissione. "Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, Guce, n." L 124.36 (2003): 20.

G. Comin (2014), Moncler sottovaluta l'importanza della reputazione online, Spin Doctor, Lettera 43

G. Comin (2015), Comunicazione interna, questa sconosciuta, Spin Doctor, Lettera 43

G. Comin (2015), Per un business vincente ingaggiate lo stakeholder, Spin Doctor, Lettera 43

G. Comin (2016), L'impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale, pag.75-80, Marsilio

Gotsi, Manto, and Alan M. Wilson. "Corporate reputation: seeking a definition." Corporate Communications: An International Journal 6.1 (2001): 24-30

Hamed M. Shamma, Salah S. Hassan, (2009) "Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation", Journal of Product & Brand Management, Vol. 18 Issue: 5, pp.326-337

Hong-Wei, He, and John MT Balmer. "Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing." European Journal of Marketing 41.7/8 (2007): 765.

J. Cornelissen (2017), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice, 5th edition, SAGE

Kantanen, Helena. "Identity, image and stakeholder dialogue." Corporate Communications: An International Journal 17.1 (2012): 56-72.

Marshall, John, and Matthew Adamic. The story is the message shaping corporate culture. Journal of Business strategy 31.2 (2010) 18-23

Nelli, Roberto Paolo. "Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore." Consumatori, Diritti e Mercato 3 (2012): 92-100

R. Bassetti (2016), L'identità culturale delle aziende, Franco Angeli

Reputation Institute (2012), RepTrak 100-Global_Report 2012

Schwartz, Mark S. Developing and sustaining an ethical corporate culture The core elements. *Business Horizons* 56.1 (2013) 39-50.

Shee, P. S. B., and Russell Abratt. A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management* 5.1 (1989) 63-76.

Tran, Mai An, et al. "Exploring the corporate image formation process." *Qualitative Market Research: An International Journal* 18.1 (2015): 86-114.

SITOGRAFIA

http://company.fastweb.it/wp-content/uploads/2016/06/Bilancio_Sostenibilita_2013_it.pdf

http://docenti.luiss.it/communication-strategy/files/2014/10/Internal-Comms-Benedetta-Barbieri-Alitalia_17-ottobre-2016.pdf

<http://www.andreafontana.org/admin/file/I-sette-principi-dello-Storytelling--10-X.pdf>

<http://www.bertosalotti.it/news-berto-e-google-per-il-made-in-italy.html>

<http://www.botteghedigitali.it/>

<http://www.botteghedigitali.it/banca-ifis-impresa/>

http://www.harley-davidson.com/content/h-d/it_IT/home.html

<http://www.madeinstory.it/>

<http://www.roadtvitalia.it/wp-content/uploads/2014/09/lush-napoli-1024x614.jpg>

<https://www.bancaifisimpresa.it/tourpmi>

<https://www.bmw.it/it/index.html>

<https://www.reputationinstitute.com/reptrak-framework.aspx>

<https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100.aspx>

https://www.skilla.com/en/blog/storytelling-in-the-company-in-wind-s-%E2%80%98future-proof-project_41/

<https://www.thesun.co.uk/archives/news/561029/womans-shocking-animal-testing-protest-in-shop-window/>

<https://www.unilever.it/>

<https://www.unilever.it/about/who-we-are/our-vision/>

<https://www.youtube.com/user/BertoSalotti/videos>

<https://www.youtube.com/watch?v=7WMaDyA8F0A>

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

<https://www.youtube.com/watch?v=CS5LwtKTpQg>

<https://www.youtube.com/watch?v=IaHU-0WQkBE&t=132s>

<https://www.youtube.com/watch?v=Sars-E9mhNA>