



Dipartimento di *Marketing*
Cattedra *Gestione del Prodotto e della Marca*
Percorso *Gestione dei Processi e delle Relazioni di Marketing*

I BENEFICI DELL'EMPLOYEE SATISFACTION
ATTRAVERSO LA CORPORATE IDENTITY:
IL CASO LAMINAZIONE SOTTILE GROUP

RELATORE

Prof. Marco Francesco Mazzù

CORRELATORE

Prof. Simona Romani

CANDIDATO

Angelo De Cristofaro

Matr. 700811

ANNO ACCADEMICO 2018 / 2019

*Alla mia Famiglia,
che da sempre mi ha trasmesso
Forza, Coraggio ed Ambizione*

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 Employee Satisfaction e Corporate Identity	6
1.1 L'Employee Satisfaction	7
1.1.1 Definizione	7
1.1.2 Conseguenze dell'Employee Satisfaction	13
1.2 Employee Satisfaction nello Scenario Italiano	17
1.2.1 Satisfaction, Engagement e Smart Working	17
1.2.2 Dati e Statistiche	17
1.3 Il ruolo dell'HR	19
1.3.1 L'HRM	19
1.3.2 L'HRM e l'Internal Marketing	20
1.3.3 Le Sfide Future dell'HRM	20
1.4 L'Employer Branding	22
1.4.1 Definizione	22
1.5 Corporate Identity	26
1.5.1 Definizione	26
1.5.2 Approccio al Management: Corporate Image, Identity e Reputation	29
1.5.3 Struttura della Corporate Identity	31
1.5.4 Dimensioni della Corporate Identity	32
1.6 Comunicazione Interna	37
1.6.1 Definizione	37
1.6.2 Communication Satisfaction	39
1.6.3 Corporate Storytelling	40
CAPITOLO 2 (Corporate Storytelling)	42
2.1 Il Marketing nell'Età della Narrativa	43
2.1.1 Brand Storytelling	43
2.1.2 Lo Storytelling Come Esperienza	45

2.2 Lo Storytelling d’Impresa	46
2.2.1 Il Termine “Storytelling”	46
2.2.2 Narrability, Tellability e Storytelling	48
2.2.3 Le Funzioni dello Storytelling	49
2.2.4 External e Internal Corporate Storytelling	51
2.3 Il Corporate Storytelling e la Viralità	55
2.3.1 Transmedialità e Viral Stories	55
2.3.2 Viral Content	57
2.3.3 Gestire i Processi Virali	60
2.3.4 Visual Storytelling	61
2.4 Lo Storytelling come Internal PR Strategy	65
2.4.1 Storytelling ed Employee Management	65
2.5 Corporate storytelling e Corporate Identity	68
2.5.1 Comunicare la Corporate Identity attraverso la narrazione	68
2.5.2 Core Story	70
CAPITOLO 3 (Il caso studio: Laminazione Sottile Group e Analisi dei Dati)	72
3.1 Laminazione Sottile Group	73
3.1.1 La Storia	73
3.1.2 Ricerca & Sviluppo	75
3.1.3 Mission, Vision e Valori	75
3.1.4 La Comunicazione Interna	78
3.2 Modello di Ricerca	80
3.2.1 La Ricerca	80
3.2.2 Campione e Analisi Dati	87
3.2.3 Conclusioni	93
BIBLIOGRAFIA	95
SITOGRAFIA	104
RIASSUNTO	106

INTRODUZIONE

“La fabbrica non può pensare solo al profitto, la fabbrica deve distribuire ricchezza, cultura e democrazia. [...] Bisogna pensare la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica.” (Adriano Olivetti).

Ogni azienda può essere considerata una vera e propria macchina di produzione: per ottenere il prodotto finale è importante che tutti i pezzi siano al posto giusto al momento giusto.

I dipendenti sono i componenti imprescindibili per il corretto funzionamento di questo delicato ecosistema, perciò è importante che si sentano costantemente valorizzati e partecipi della realtà che li circonda.

È risaputo infatti che un lavoratore garantisce un migliore risultato nel momento in cui è inserito in un ambiente sereno e incoraggiante (*fonte: Etjca s.p.a. Agenzia per il Lavoro*).

La motivazione può diventare per l'impresa un vantaggio competitivo. Le persone rappresentano, quindi, l'*asset* più importante per un'azienda e vanno valorizzate, motivate e seguite nella loro crescita personale.

I *driver* che l'*employer* può utilizzare per aumentare la motivazione dei dipendenti possono essere: l'essere per loro una fonte di ispirazione; la condivisione della *mission* aziendale, coinvolgendoli nel raggiungimento degli obiettivi posti; il riconoscimento dei meriti quando dovuti; l'attuazione di politiche di formazione e sviluppo del personale. Motivare e coinvolgere i dipendenti significa spingerli ad operare in modo più efficace all'interno del loro *workplace*. La domanda da porsi per poter raggiungere tali obiettivi è sicuramente “Come ottenere elevati livelli di *employee satisfaction*?”.

La soddisfazione dei dipendenti è un elemento che il datore di lavoro deve considerare come primario affinché le proprie attività di business siano considerate migliori nel contesto concorrenziale di cui fa parte, in modo da attrarre sempre più capitale umano in grado di migliorarsi professionalmente, nonché personalmente, riuscendo, così, a mostrare un'immagine dell'azienda sempre più forte e in grado di rendere piacevole la *routine* quotidiana di ogni dipendente.

Legato al concetto di soddisfazione abbiamo quello di *Corporate Identity*, ovvero la percezione che gli *stakeholder* hanno dell'azienda, come la vedono e la percepiscono. Tenteremo di comprendere se esiste realmente una relazione tra queste due figure e se

tale relazione abbia come effetto di moderazione un'attività di comunicazione interna che va sotto il nome di *corporate storytelling*.

CAPITOLO I

L'EMPLOYEE SATISFACTION E CORPORATE IDENTITY

1.1 L'EMPLOYEE SATISFACTION

1.1.1 DEFINIZIONE

Il successo di un'azienda passa attraverso la felicità, soddisfazione e coinvolgimento delle proprie risorse.

Employee Satisfaction (Soddisfazione dei dipendenti) è il termine utilizzato per descrivere la misura in cui i dipendenti sono soddisfatti o contenti del proprio lavoro e dell'ambiente di lavoro.

Sempre più imprenditori delle piccole e medie imprese da una parte e *manager* delle grandi imprese dall'altra, si stanno rendendo conto che l'investimento sulle persone è, e sarà, la chiave del successo. Dipendenti e collaboratori non sono altro che *stakeholder* importanti quanto i clienti, i fornitori e le istituzioni esterne. Veri e propri attori protagonisti che vivendo l'organizzazione dall'interno, generano valore e propongono innovazione ad un'unica condizione: una corretta ed efficace gestione da parte del management.

I dipendenti sono sempre più riconosciuti come il bene più importante delle organizzazioni odierne sia dagli accademici che dai professionisti.¹ Il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti sono sottolineati come due dei più importanti fattori di miglioramento continuo e clienti soddisfatti nella maggior parte della letteratura classica sul *Total Quality Management* (TQM)² (Deming, 1986³; Ishikawa, 1990⁴; Juran, 1989⁵). *"Un'azienda che riesce a costruire qualità nei suoi dipendenti è già a metà strada verso l'obiettivo di realizzare prodotti di qualità"*, come afferma Imai (1986)⁶.

Per qualsiasi organizzazione moderna diventa necessario, considerare il personale interno come il primo mercato nei confronti del quale interfacciarsi, per quanto riguarda

¹ Eskildsen, J.K., Dahlgaard, J.J., (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11:8, 1081-1094.

² Modello organizzativo adottato da tutte le aziende leader mondiali. Secondo tale approccio, tutta l'azienda deve essere coinvolta nel raggiungimento dell'obiettivo finale (*mission*). Ciò comporta anche il coinvolgimento e la mobilitazione dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi. (Deming, 1986; Ishikawa, 1990, Juran, 1989)

³ Deming, W.E., (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁴ Ishikawa, K., (1990). *Introduction to quality control*. London: Chapman & Hall.

⁵ Juran, J.M., (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: The Free Press.

⁶ Imai, M., (1986). *KAIZEN – The key to Japan's competitive success*. London: The Kaizen Institute.

tutte le offerte dell'azienda, comprese le attività rivolte all'esterno. La **soddisfazione del personale** ("cliente interno") rappresenterà, nel futuro più prossimo, l'unica strada per raggiungere la **soddisfazione del cliente finale**. Non dimentichiamo, infatti, che la *customer satisfaction*, è un risultato dipendente in grande misura, dalla presenza di dipendenti soddisfatti.

Da questo assunto, sorge la necessità di considerare le persone e i reparti come clienti interni, ai quali offrire servizi, nello stesso modo con il quale si forniscono all'esterno; questo obbliga ogni organizzazione a dotarsi di un pacchetto di strumenti e di logiche indispensabili sotto quest'ottica.

Prendersi cura dei propri dipendenti è diventato argomento di particolare importanza, anche perché ricerche recenti hanno mostrato come vi sia un costo legato all'insoddisfazione all'interno del posto di lavoro. Difatti, secondo un rapporto redatto da **Gallup Inc.** sullo stato dei posti di lavoro nelle aziende statunitensi⁷, queste perdono oltre 450 miliardi di dollari all'anno a causa della mancata produttività riconducibile alla scarsa soddisfazione dei propri dipendenti.

Il livello di benessere dei dipendenti non è l'unica variabile da tener conto quando si parla di produttività e di *performance* aziendali: il rapporto di **Gallup Inc.** sottolinea anche come il livello di *engagement* dei lavoratori nella gestione e nelle *company policy* sia un fattore estremamente influente sulla produttività generale, in quanto il dipendente, attivamente coinvolto nell'andamento dell'azienda, è più incline a dare il massimo ed anche perché sentirsi parte dell'azienda aumenta la *loyalty* del dipendente, rendendolo meno incline alla ricerca di un nuovo posto di lavoro.

La soddisfazione dei dipendenti è, quindi, uno degli obiettivi chiave di tutto il personale delle risorse umane. Un dipendente soddisfatto non è solo un dipendente fidelizzato, ma un ambasciatore del marchio, internamente ed esternamente. Può aiutare a dissipare le apprensioni degli altri e può difendere l'azienda in vari forum e blog.

I dipendenti felici sono più fedeli all'azienda e ai suoi obiettivi, fanno il possibile per raggiungere gli obiettivi e essere orgogliosi del loro lavoro, delle loro performance di squadra e dei loro risultati.

⁷ Report: State of the American Workplace - Employee Engagement Insight for U.S. Business Leaders (2014)

Si pensa che la soddisfazione dei dipendenti sia un fattore di motivazione per loro stessi, che consente il raggiungimento degli obiettivi e ne intensifica l'aspetto morale, sempre positivo, sul posto di lavoro.

I fattori che contribuiscono alla soddisfazione del personale includono: il **rispetto dei dipendenti**, il **riconoscimento regolare dei dipendenti**, l'**offerta di benefici e indennizzi superiori al valore medio**, l'**offerta di vantaggi e attività aziendali**, il *worklife balance* e una **gestione positiva all'interno di una serie di obiettivi, misurazioni e aspettative**.

Secondo un'indagine effettuata su 4000 intervistati da **Easyhunters (nofrills recruitment company)**, durante la ricerca di un posto di lavoro, a fare la differenza, ancora prima dello stipendio sono: la **possibilità di lavorare in remoto** (47,1%), **opportunità di formazione professionale** (30,7%), **atmosfera e ambiente di lavoro** (23,8%) e in ultimo, **pacchetti benefit e convenzioni** (16,2%). Tale ricerca conferma in gran parte gli studi condotti da Daniel H. Pink⁸, il quale sostiene che i fattori chiave per la motivazione sul lavoro sono: l'**autonomia nella gestione degli incarichi**, le **opportunità di crescita e la condivisione dei valori aziendali**; l'incentivo economico, invece, non è sufficiente da solo a motivare i dipendenti.

Il fattore critico per la soddisfazione dei dipendenti è che quelli soddisfatti debbano svolgere efficacemente il lavoro ed apportare i contributi di cui il datore di lavoro necessita. Qualora non si verificassero le predette condizioni, qualunque sia lo sforzo del datore di lavoro nel creare un ambiente soddisfacente ai suoi dipendenti tale risulterebbe vano.

Gli studi riguardanti l'*employee satisfaction* suggeriscono che quest'ultima gioca un ruolo primario nell'aiutare le aziende a raggiungere gli obiettivi finali (Koys, 2003). La logica dietro questa argomentazione è che se un'azienda è attenta ai propri dipendenti, questi saranno attenti ai clienti e a tutti i processi volti alla produzione, stoccaggio e vendita del prodotto finale. I clienti, infatti, tendono ad avere un'esperienza migliore con le aziende che hanno elevati livelli di *employee satisfaction* ed *engagement*.

Essere attenti al personale può essere definito come il fornire una migliore retribuzione, *ongoing training*, e fare in modo che i dipendenti si sentano più sicuri (Gursoy and

⁸ Autore di "*Drive: la sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*" (2009)

Swanger, 2007⁹; Koys 2003¹⁰; Schneider, 1991¹¹). Dipendenti soddisfatti hanno più probabilità di essere motivati e lavorare più duramente rispetto a quelli insoddisfatti.

I dipendenti dell'azienda che desiderano lavorare insieme, che sono in grado di lavorare oltre le aspettative e che si mettono nei panni dei manager, tendono a lavorare in modo più efficiente, a fornire servizi migliori e, quindi, a creare una maggiore soddisfazione del cliente (Koys, 2003).

L'idea che la soddisfazione lavorativa e le attitudini lavorative siano legate alle prestazioni lavorative continua a incuriosire i ricercatori organizzativi. Tuttavia, la maggior parte delle prove mostra che la correlazione tra soddisfazione e prestazioni è relativamente bassa (Brayfield & Crockett, 1955¹², Iaffaldano e Muchinsky, 1985¹³; Locke, 1976¹⁴; Vroom, 1964¹⁵). Un recente studio meta-analitico (Iaffaldano e Muchinsky, 1985) ha stimato la reale correlazione della popolazione tra soddisfazione e rendimento. B. Schneider e Schmitt (1986)¹⁶ hanno sostenuto che ricercatori e dirigenti hanno casualmente osservato che il morale dei lavoratori sembrava essere più alto nelle organizzazioni che erano efficienti ed efficaci rispetto alle organizzazioni inefficaci e inefficienti. I ricercatori hanno quindi concluso (forse erroneamente) che questa relazione manteneva le singole misure di soddisfazione sul lavoro e rendimento lavorativo. Gli scrittori, nelle aree della teoria organizzativa e dell'efficacia organizzativa, hanno anche argomentato per ciò che concerne le relazioni di soddisfazione-prestazioni. Nel merito è stato proposto che la soddisfazione e la felicità del personale possono aumentare l'efficacia organizzativa, per cui le organizzazioni che alienano i lavoratori attraverso le loro pratiche saranno meno efficaci ed efficienti. I

⁹ Gursoy, D., Swanger, N., 2007. Performance-enhancing internal strategic factors: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management* 26 (1), 213-227.

¹⁰ Koys, D., 2003. How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (1), 17-24.

¹¹ Schneider, B., 1991. Service quality and profits: can you have your cake and eat it too? *Human Resources Planning* 14, 151-157.

¹² Brayfield, A.H., Crockett, W.H., (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.

¹³ Iaffaldano, M.T., Muchinsky, P.M., (1985). Job satisfaction performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

¹⁴ Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial/organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

¹⁵ Vroom, V.H., (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

¹⁶ Schneider, b., Schmitt, N., (1986). *Staffing organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman

dipendenti soddisfatti, di solito, lavorano più duramente e meglio di quelli frustrati (Etzioni, 1964¹⁷, Gross & Etzioni, 1985)¹⁸.

Le connessioni soddisfazione-prestazioni sono state spesso discusse da teorici delle scuole di relazioni sociotecniche e umane. Secondo la scuola sociotecnica (Emery & Trist, 1960)¹⁹, l'efficacia organizzativa dipende dalla struttura tecnica e sociale dell'organizzazione. Alcune strutture psicologiche sociali possono essere più incidenti delle altre, sia per quel che riguarda la soddisfazione dei dipendenti che per la loro produttività. L'efficacia organizzativa si manifesta principalmente quando vi è congruenza tra i domini organizzativi sociali e tecnici.

L'ipotesi basata sul lavoro dei teorici dell'organizzazione (Argyris, 1964²⁰, Kopelman et al., 1990²¹; Likert, 1961²²; McGregor, 1960²³; Roethlisberger, 1959²⁴) verte sul concetto per il quale i dipendenti soddisfatti, impegnati e ben regolamentati saranno più disposti a lavorare per obiettivi organizzativi e offrire i loro servizi con maggiore predisposizione all'organizzazione, promuovendo quindi l'efficacia organizzativa; ciò di contro ai dipendenti insoddisfatti, i quali saranno più propensi a soddisfare le aspettative minime d'impegno richiesto, esibendosi al di sotto del loro potenziale ed adottando condotte inibenti il lavoro, cosa che ridurrebbe la produttività e l'efficacia dell'organizzazione. Inoltre, vi sono alcune prove del fatto che la soddisfazione rappresenti una caratteristica disposizionale abbastanza stabile dei dipendenti (Pulakos & Schmitt, 1983²⁵; Staw & Ross, 1985²⁶). In tal caso, le prestazioni organizzative non dovrebbero essere riconosciute come la causa della soddisfazione dei dipendenti, ma si potrebbe sostenere che la soddisfazione e l'atteggiamento dei dipendenti sono fattori predittivi di efficacia.

¹⁷ Etzioni, A., (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

¹⁸ Gross, E., Etzioni, A., (1985). *Organizations in society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

¹⁹ Emery, R.E., Trist, E.L. (1960). *Socio-technical system*. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Eds.), *Management science models and techniques* (Vol.2, pp. 83-97). Elmsford, NY: Pergamon Press.

²⁰ Argys, C., (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.

²¹ Kopelman, R. E., Brief, A., P., Guzzo, R. A., (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.

²² Likert, R.L., (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

²³ McGregor, D., (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

²⁴ Roethlisberger, F.J., (1959). *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

²⁵ Pulakos, E.D., Schmitt, N., (1983). *A longitudinal study of a valence approach for the prediction of job satisfaction of new employees*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 307-312.

²⁶ Staw, B.M., Ross, J., (1985). *Stability in the midst of change. A dispositional approach to job attitudes*. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.

Alcuni studi che riguardano il rapporto tra *employee satisfaction* e *performance* aziendali, hanno ritagliato uno spazio importante a quello che possiamo definire “comportamento organizzativo” e cioè a come l’uso corretto delle persone migliora l’efficacia organizzativa.

Ryan et al. (1996)²⁷, infatti, hanno sostenuto che le prestazioni organizzative non sono semplicemente una somma delle prestazioni degli individui, pertanto può essere influenzato da fattori diversi da quelli che influenzano le prestazioni a livello individuale. Di questi fattori si potrebbero individuare i "valori condivisi". Se, difatti, i dipendenti di un'unità condividono atteggiamenti positivi, dovrebbero avere norme di cooperazione e collaborazione, che a loro volta aumentano la produttività dell'unità. L'atteggiamento dei dipendenti, da solo, non può influenzare l'efficacia organizzativa, poichè i dipendenti devono anche comportarsi in modo appropriato. Due comportamenti dei dipendenti, importanti per molti manager, sono la **prestazione lavorativa** e la **fidelizzazione**.

Questo aspetto del comportamento delle prestazioni è noto come cittadinanza organizzativa e si rivolge al *turnover* dei dipendenti.

A tal proposito sono state descritte cinque categorie di comportamento di cittadinanza organizzativa (OCB) di Organ (1988)²⁸:

1. **Coscienza** (“i dipendenti lavorano per superare le aspettative di ogni ospite”), significa che i dipendenti svolgono comportamenti interni (vale a dire, le prestazioni di un singolo compito), ben oltre i livelli richiesti dall'opinione pubblica;
2. **Altruismo** ("Posso contare sui miei colleghi quando ho bisogno di aiuto"), implica che vi sia comportamento in ausilio agli altri colleghi;
3. **Virtù** ("il team dei dipendenti si sente responsabile del nostro successo"), suggerisce che i dipendenti partecipino responsabilmente alla vita politica dell'organizzazione;
4. **Sportività** ("le persone con cui lavoro hanno un atteggiamento leale e propositivo), indica che le persone non si lamentano, ma hanno atteggiamenti positivi;

²⁷ Ryan A.M., Schmit M.J., Johnson R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organization level, *Personnel Psychology*.

²⁸ Organ DW. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.

5. **Cortesia** ("le persone qui trattano l'un l'altro con rispetto"), significa che trattano gli altri con rispetto.²⁹

Ulteriori misure per valutare la motivazione e la felicità dei dipendenti in un'azienda, secondo un'indagine anonima riportata in un articolo di Susan M. Heathfield³⁰, le aree di esame della soddisfazione sono:

1. **Gestione;**
2. **Comprensione della missione e visione;**
3. **Empowerment;**
4. **Lavoro di squadra;**
5. **Comunicazione;**
6. **Interazione di un collaboratore;**

Gli aspetti della soddisfazione dei dipendenti misurati variano da un'azienda all'altra.

Un secondo metodo utilizzato per misurare la soddisfazione dei dipendenti è incontrare piccoli gruppi di dipendenti e porre le stesse domande verbalmente. A seconda della cultura dell'azienda e del fatto che i dipendenti si sentano liberi di fornire feedback, entrambi i metodi possono contribuire alla conoscenza del grado di soddisfazione dei dipendenti nei confronti di dirigenti e dipendenti.

Le interviste di uscita sono un altro modo per valutare la soddisfazione dei dipendenti, in quanto i dipendenti soddisfatti raramente lasciano le aziende.

Nell'analisi del livello di *satisfaction*, che sarà esaminata per questo elaborato, faremo riferimento alle misure elencate in precedenza e alle categorie presenti nella ricerca di Organ (1988).

1.1.2 CONSEQUENZE DELL'EMPLOYEE SATISFACTION

Le conseguenze dell'*employee satisfaction* sono varie. Innanzitutto, come abbiamo potuto vedere nella ricerca di **Gallup Inc.** e nello studio OCB di Organ, un cliente soddisfatto ha più probabilità di sentirsi parte dell'organizzazione e questo aumenta la

²⁹ Le categorie di comportamento di cittadinanza organizzativa di Organ saranno utilizzate nella *survey* come misure della soddisfazione del personale.

³⁰ How to Foster Employee Satisfaction – Heathfield S.M., 2019 – The Balance Career.

fedeltà nei confronti della stessa. L'aumento di *loyalty* può sicuramente trasformarsi in diminuzione di *turnover* (**ricambio del personale**), cioè il flusso in ingresso e in uscita in un'azienda³¹.

Esistono due tipi di *turnover*: fisiologico e patologico. Il primo si riferisce a eventi normali quali pensionamento, assunzione e licenziamento e può essere volontario e involontario; il secondo fa riferimento a cause diverse dalle precedenti, che possono appunto riguardare l'insoddisfazione o difficoltà di gestione dei rapporti con i superiori o con i colleghi.

Mentre il *turnover* fisiologico è molto spesso difficile da contrastare (involontario), l'*employer* (datore di lavoro) può evitare il secondo tipo, adottando, appunto, azioni volte ad aumentare o a creare felicità e soddisfazione nei dipendenti.

Secondo alcune teorie, infatti, il turnover può avere un costo che arriva fino al 150% del pacchetto remunerativo del personale uscito. Il costo troppo alto del ricambio del personale è la ragione che spiega l'importanza di trattenere i dipendenti in azienda.³²

Un'altra importante conseguenza della soddisfazione interna è rappresentata dalla possibilità di facilitare i processi di integrazione.

L'integrazione interna è il grado in cui le strutture aziendali sono strategie e pratiche organizzative in processi sincronizzati per soddisfare le esigenze dei clienti (Cespedes, 1996³³; Kahn and Metzger, 1996³⁴); l'obiettivo dell'integrazione interna è quello di reparti e funzioni all'interno di un'azienda che opera come un singolo processo di coesione (Flynn et al., 2010³⁵).

La corretta integrazione nei processi aziendali, derivante da tecniche di comunicazione interna aventi l'obiettivo finale di soddisfazione e coinvolgimento, impatta positivamente sul **Supply Chain Management**. Ciò porta necessariamente ad un vantaggio competitivo rispetto ad aziende concorrenti, facendo ottenere all'organizzazione una posizione di spicco nel mercato³⁶.

³¹ Costa, G., Gianecchini, M., (2013). Risorse umane. Persone, relazioni e valore, McGraw-Hill Companies.

³² Cavalli L.J., (2010). Conoscenza e Gestione. Ledizioni.

³³ Cespedes, F., (1996). Beyond teamwork: how the wise can synchronize. *Mark. Manag.* 5 (1), 25-37

³⁴ Kahn, K.B., Metzger, J.T., (1996). Logistics and interdepartmental integration. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 26 (8), 6-14

³⁵ Flynn, B.B., Huo, B., Zhao, X., (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *J. Oper. Manag.* 28, 58-71

³⁶ Jacobs, M.A., Wantao, Y., Chavez, R., (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *Int. J. Production Economics*

Altro aspetto importante derivante dalla soddisfazione e dal coinvolgimento dei lavoratori è sicuramente legato a quello che possiamo definire *employee advocacy* e *gamification*.

I dipendenti soddisfatti e ingaggiati dalla propria azienda, infatti, possono, attraverso i *social media*, trasformarsi in veri e propri *advocate* e *ambassador* del *brand*, condividendo la quotidianità del posto di lavoro e mostrando ai propri seguaci quanto siano legati al marchio per il quale lavorano.

I *social media* possono trasformarsi in un fortissimo strumento di *team building* ed *engagement* aziendale.

L'azienda può sfruttare questo fenomeno a proprio favore e promuovere l'*advocacy* attraverso strategie come la "gamificazione", ovvero stimolare la competizione amichevole tra colleghi attraverso un sistema di ricompense e riconoscimenti per coloro che dimostrano essere più attivi nel promuovere immagini e valori aziendali attraverso i propri canali *online*.

Innescare un *Word Of Mouth* positivo, attraverso i propri dipendenti, rappresenta uno dei modi più semplici ed efficaci per il rafforzamento del *brand*³⁷.

Infine, come molti studiosi sostengono, e in virtù di quello che tale elaborato vuole dimostrare, l'*employee satisfaction* ha una relazione diretta con le *performance* aziendali³⁸.

Secondo Harter *et al.* (2002), le *performance* aziendali, sulle quali impatta la soddisfazione del personale, sono **Profittabilità, Produttività, Sicurezza e Customer Satisfaction**.

Per quanto riguarda la *profittabilità*, si fa riferimento a variabili di redditività, quindi all'aspetto finanziario derivante dalla vendita di prodotti ed erogazione di servizi.

La *produttività* si riferisce alla quantità prodotta generato dai dipendenti e alla velocità di esecuzione. L'aspetto *produttività* si lega necessariamente al precedente aspetto riguardante il *Supply Chain Management* e quindi alla capacità di integrazione all'interno della catena di valore in modo da minimizzare tempi e costi di produzione.

L'aspetto della *sicurezza*, secondo gli autori, è dipendente dal numero di infortuni sul lavoro e dalla capacità dell'organizzazione di azzerare tale rischio o quantomeno di adottare misure in grado di ridurre al minimo gli incidenti.

³⁷ Casali, A., (2019). Employee Engagement: come coinvolgere I dipendenti di un'azienda. Digital4.

³⁸ Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.

Harter *et al.*, inoltre, focalizzano la propria ricerca su ciò che chiamano *composite performance*, nella quale vengono studiate produttività e profittabilità come variabili che influenzano maggiormente i risultati aziendali. Secondo gli autori, infatti, nel breve termine il *manager* lavora con e attraverso i suoi dipendenti per soddisfare i clienti e mantenere i dipendenti, mentre nel lungo termine il gestore spesso gestisce la redditività.

1.2 L'EMPLOYEE SATISFACTION NELLO SCENARIO ITALIANO

1.2.1 SATISFACTION, ENGAGEMENT E SMART WORKING

L'*employee satisfaction* è un fenomeno sempre più crescente nel panorama lavorativo italiano, sebbene, però, non tutte le aziende riescano ancora a puntare sulla soddisfazione dei dipendenti e sulla creazione di un ambiente lavorativo piacevole e dinamico.

Nel nostro paese, le strategie di *satisfaction* ed *engagement* hanno subito una forte accelerazione con l'entrata in vigore della **legge sul lavoro agile**³⁹, che sancisce la parità contrattuale tra i lavoratori tradizionali e quelli che operano in *smart working*⁴⁰.

Il sostegno a modalità innovative di lavoro è uno degli aspetti principali delle strategie di *satisfaction* ed *engagement*.

Per quanto concerne, quindi, il panorama italiano, possiamo vedere come i potenziali lavoratori effettuino ricerche dettagliate in merito alle condizioni lavorative proposte dall'azienda, durante la ricerca di una nuova occupazione.

1.2.2 DATI E STATISTICHE

La nota società olandese di ricerca, selezione e formazione delle risorse umane, **Randstad**, effettua ogni anno ricerche, e successivamente conferisce un premio, alle aziende che operano nel mercato italiano con più *appeal* tra i lavoratori⁴¹.

La ricerca, commissionata dall'**Agenzia del Lavoro** alla **Kantar Tns**⁴² e condotta su 7.700 persone in Italia, con età compresa tra i 18 e i 65 anni, ha mostrato che al primo

³⁹ Legge 81 del 22 maggio 2017, "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"

⁴⁰ Inteso come "nuovo modo di lavorare che consente un miglior bilanciamento tra qualità della vita e produttività individuale, è quindi anche il risultato di un sapiente uso dell'innovazione digitale a supporto di approcci strategici che puntano sull'integrazione e sulla **collaborazione tra le persone, in particolare, e tra le organizzazioni, in generale.**" (Capoferro, P., (2018). *Smart Working: cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business.* Digital4.

⁴¹ Premio "Randstad Employer Brand"

⁴² Leader mondiale nelle ricerche di mercato ad hoc e nella consulenza di marketing (fonte: <https://www.tns-global.it/chi-siamo>)

posto nelle preferenze degli italiani c'è **Ferrero**, con il 78,5%, che considera l'azienda piemontese il miglior datore di lavoro; in seconda posizione il colosso automobilistico tedesco **BMW** (73,2%) e al terzo posto **Automobili Lamborghini** (72,6%).

Tale ricerca ha dimostrato che il fattore più importante posseduto dalle tre aziende sopracitate, secondo gli intervistati, è il *worklife balance* (53% degli intervistati); a seguito si pone un'**atmosfera di lavoro piacevole** (52%); solo in terza posizione una **buona retribuzione ed i benefit** (47%).

Differenze però emergono se si effettua una suddivisione in base all'età: i giovanissimi (18-24 anni) cercano più degli altri un'atmosfera di lavoro piacevole; i *millennial* (25-34 anni) puntano soprattutto sulle opportunità di carriera; gli adulti (35-54 anni) danno relativamente maggiore importanza alla vicinanza del posto di lavoro; mentre gli over 55 guardano soprattutto alla solidità finanziaria dell'azienda.

Tuttavia, le aziende italiane non risultano allineate con le aspettative dei potenziali dipendenti.

L'aspetto sul quale in Italia non si riesce a tenere il passo di aziende internazionali è la **formazione del personale**.

L'ISTAT ha pubblicato un rapporto⁴³ secondo il quale soltanto il settore **assicurativo** e dei **servizi finanziari** risulta il più efficiente, in quanto il 93,8% delle aziende investono sulla formazione del personale, seguito dal settore delle attività ausiliarie ai servizi finanziari (90%) e aziende di fornitura di servizi di rete (77,4%).

Restano molto indietro ditte che lavorano nel settore della ristorazione (38%), ditte del tessile e abbigliamento (40%) e imprese di commercio al dettaglio (41%).

Il dato generale ci mostra che, in tutto lo scenario italiano, il 74% delle aziende non investe sulla formazione, in quanto sostengono che non vi è necessità, dal momento che i dipendenti risultano essere già qualificati, mentre è soltanto il 13% a citare l'elevato costo dei corsi.

Sembra necessario, a questo punto, un cambio di mentalità, e un allineamento di tutte le imprese sotto questo aspetto che risulta essere sempre più importante per le *performance* aziendali.

⁴³ "La formazione nelle imprese in Italia" (ISTAT, 2017)

1.3 IL RUOLO DELL'HUMAN RESOURCES MANAGER

1.3.1 L'HRM

Il Dipartimento delle Risorse Umane di un'azienda ha un ruolo fondamentale nell'attrarre nuovi talenti e mantenere alto il livello di comunicazione con i dipendenti, per misurarne la felicità ed incentivarli nella produzione. Uno dei meriti dell'HR è il valore che riesce generare, in termini strategici, nella gestione dei dipendenti ed il ruolo che gioca nel contesto generale dell'organizzazione.

Strettamente legato al concetto di *employee satisfaction* risulta, quindi, la figura dello *Human Resource Manager*.

L'obiettivo principale dell'*HR manager* è quello di pianificare, dirigere e valutare le operazioni del reparto "risorse umane". Analizza il suo *team* e propone attività per il miglioramento della produttività dei dipendenti dell'azienda.

In materia di soddisfazione interna, L'HRM deve definire la cultura organizzativa all'interno dell'organizzazione, ottenendo influenza, fiducia e credibilità di tutti i membri, con lo scopo di instaurare relazioni professionali efficaci, supervisionare le prestazioni dei dipendenti, operare nella gestione delle lamentele, dei benefit, degli aspetti legati alla salute ed alla sicurezza.

L'azienda, attraverso la figura dell'HRM, deve assicurarsi che ciascun impiegato sia trattato con rispetto; deve ascoltare i propri dipendenti per capire cosa desiderano e cosa migliorare; deve offrire libertà, in quanto, come già illustrato in precedenza in questo capitolo, *worklife balance* e *smart working* sono due aspetti chiave che i dipendenti ricercano in tema di libertà; supportare crescita e formazione; creare un posto di lavoro stimolante, dinamico e coinvolgente (aspetto, come già visto, ricercato maggiormente dai *Millennial*); incoraggiare il *team working*, in quanto le *performance* del *team*, risultano essere un importante indicatore dell'andamento complessivo dell'azienda, poiché riconoscere gli sforzi dei membri di ciascun *team* è funzionale all'incremento del coinvolgimento e della soddisfazione dei propri dipendenti⁴⁴.

⁴⁴ Francini, F., (2018). Benessere e soddisfazione dei dipendenti? Ora ci pensa il manager della felicità. Cornerstone blog.

1.3.2 L'HRM E L'INTERNAL MARKETING

In tema di comunicare la forza del *brand*, e quindi nell'attuazione di strategie di comunicazione adeguate aventi come obiettivo quello di trasmettere fiducia, felicità e soddisfazione ai propri dipendenti, la figura dell'HRM va a fondersi con quello che possiamo definire *Internal Marketing*.

George e Gronroos indicano l'*Internal Marketing* come l'utilizzo della prospettiva di *marketing* per la gestione delle risorse umane di un'organizzazione⁴⁵. La linea che separa queste due figure è quindi molto sottile.

Dunne e Barnes (2000)⁴⁶ mostrano, addirittura, come HRM ed *Internal Marketing* siano sinonimi. La questione inerente la "soddisfazione" si rivela centrale, proponendosi di raggiungerla attraverso strumenti quali le leve motivazionali, la ricerca e *recruiting*, la formazione, la gestione di *team*, *performance appraisal*, la comunicazione e *rewarding*. Il Marketing interno si rivela, così, prerequisito fondamentale per la soddisfazione dei clienti esterni, attraverso la soddisfazione, fedeltà e produttività dei "clienti" interni.

1.3.3 LE SFIDE FUTURE DELL'HRM

La più grande sfida nel futuro prossimo per gli HR *manager*, secondo una ricerca *Society for Human Resource Management*, sarà la *employee retention*, cioè la capacità di trattenere i dipendenti mantenendo sempre alto il livello di soddisfazione interna per non invogliarli a ricercare un nuovo impiego.

Per impostare un'adeguata strategia di *retention*, l'HRM deve seguire cinque passaggi.

1. Far percepire retribuzione e benefit come adeguati alla tipologia di posizione occupata dal dipendente, se il livello di retribuzione non è percepito come congruo, egli potrebbe farlo presente al datore di lavoro e, nel momento in cui non si registrasse un aumento, si potrebbero vedere i primi segnali di diminuzione della motivazione e del rendimento;

⁴⁵ George, W.R., Gronroos, C., (1991). "Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing", in the AMA Handbook of Marketing for Services Industries, Carole. A Congram, ed. Chapter 5, AMACOM, American Management Association, New York, NY.

⁴⁶ Dunne, P.A., Barnes, J.G., (2000). Internal Marketing – a relationship and value creation view. In: Varey, R. J., Lewis, B. R., (ed.), internal marketing: directions for management. Routledge, London

2. Ideazione di una strategia di *employer recruitment*, che sia in grado di rendere la propria realtà lavorativa attraente agli occhi dei potenziali dipendenti.
3. Creazione di un ambiente lavorativo stimolante, incentivando l'integrazione dei reparti aziendali;
4. Evitare il *turnover*, poiché l'HRM deve essere in grado di mantenere i propri dipendenti, stimolandoli e accrescendo il livello di soddisfazione;
5. Sviluppare piani di formazione per i dirigenti. Chi ricopre posizioni *top executive* può essere il più delle volte un valido esempio per chi ricopre posizioni gerarchiche inferiori.⁴⁷

In sintesi, possiamo dire che l'obiettivo principale dell'HRM è quello di ingaggiare e fidelizzare i dipendenti dell'organizzazione, oltre ad attrarre quelli potenziali.

Tutto ciò può essere attuato attraverso strategie che entrano a far parte di quello che possiamo definire *Employer Branding*.

Nel prossimo paragrafo vedremo nel dettaglio come l'organizzazione, nella figura dell'*Human Resource Manager*, può raggiungere obiettivi di *engagement* e *loyalty* attraverso il predetto fenomeno, che presenta una relazione diretta con l'*employee satisfaction*.

⁴⁷ <https://www.randstad.it/knowledge360/gestione-del-personale/le-5-piu-grandi-sfide-hr-del-2017-sul-talento/>

1.4 L'EMPLOYER BRANDING

1.4.1 DEFINIZIONE

L'*employer branding* può essere definito come la capacità dell'organizzazione di essere attrattiva per i potenziali candidati. Tale espressione è entrata in uso a partire dagli anni '90 per riferirsi, appunto, alla reputazione aziendale. È stata utilizzata come variante del più tipico *costumer branding*, cioè l'insieme di valori che l'azienda riesce ad associare al proprio marchio nella percezione dei consumatori attraverso i vari metodi di comunicazione.

“L'employer branding è a tutti gli effetti un'attività di marketing che, anche se prende spunto dal miglioramento del valore della marca come luogo di lavoro, tende a concorrere al miglioramento del brand in generale. La finalità è quella di evidenziare internamente ed esternamente le qualità del proprio brand come workplace ma non solo. Il target della disciplina, quindi, è sì composto dai dipendenti dai potenziali dipendenti e dagli aspiranti dipendenti, ma, a cascata, anche dai consumatori”.⁴⁸

L'*employer branding* è, quindi, una disciplina che accomuna il *marketing* e la comunicazione aziendale alle risorse umane e non si limita solo al tentativo di posizionare il proprio brand come il migliore unicamente sotto il profilo occupazionale. Tutto ciò è strettamente legato al concetto di *satisfaction*, in quanto, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, attraverso *advocacy* e *gamification* il lavoratore soddisfatto può comunicare all'esterno del mondo aziendale tutti i valori che la marca trasmette ai propri dipendenti.

Per il datore di lavoro, questa forma di *word of mouth* positivo, rappresenta il modo più economico per accrescere la propria reputazione all'esterno dell'azienda, e quindi, di attrarre potenziali dipendenti.

⁴⁸ Caliccia, G., (2017). Guida pratica dell'employer branding. Teoria, dati e casi. FrancoAngeli.

L'*employer branding*, infatti, rappresenta un modo di differenziarsi dalla concorrenza e aiuta i potenziali dipendenti a comprendere il loro futuro sul posto di lavoro (Bustamante, 2014)⁴⁹.

Secondo Loyd (2002)⁵⁰ L'*employer branding* può essere definito come la “*somma degli sforzi di un’azienda per comunicare al personale esistente e prospettivo che si tratta di un luogo in cui lavorare.*”

Ambler e Barrow (1996)⁵¹ lo hanno definito come “*il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti dall’occupazione e identificati con la società datrice di lavoro.*”

Manmohan⁵² ha ripreso la definizione di Ambler e Barrow rinforzando l’idea che che l'*employer branding* riguardi il catturare l’essenza dell’organizzazione e in un modo che supporti l’attrazione dei talenti presenti e futuri. L'*employer branding* esprime infatti la *value proposition* di un’organizzazione, l’interezza della sua cultura, il sistema, i comportamenti e le relazioni tra dipendenti, offrendo un nuovo punto focale per l’organizzazione.

Sullivan⁵³ ha suggerito gli obiettivi di un adeguato *employer branding*, i quali sono:

1. La diffusione di un senso di appartenenza tra i dipendenti, i quali proveranno piacere nel descrivere cosa si prova ad essere parte dell’organizzazione;
2. La creazione di una figura pubblica della società, della sua cultura, del suo stile di gestione del lavoro e le opportunità di crescita che offre;
3. L’aiuto ad allineare *corporate e product brand* con l’*employer brand*;
4. L’attrarre proposte di lavoro dalle migliori teste sul mercato.

Alla base dell’*employer branding* vi è la comprensione di tutti i vantaggi nel lavorare per un’organizzazione e le motivazioni per continuare a farlo che interessano il dipendente. Questi, infatti, non devono solo entrare nella compagnia ma devono viverne la *mission*, i valori e mostrare *engagement, loyalty, satisfaction*, identificandosi con il *brand*. Questi sono i fondamenti per raggiungere la *brand performance*, che sarà migliorata, successivamente, dall’attrazione dei talenti in modo automatico e rapido.

⁴⁹ Bustamante, S., (2014). CSR, trust and the employer brand. In. J. Reichel (Ed.). CSR trends: Beyond business as usual (pp. 71-89). Lodz: Centrum Strategii Rozwoju Impact (CSR Impact).

⁵⁰ Loyd, S., (2002). Branding from the inside out. BRW, 24 (10), 64-66.

⁵¹ Ambler, T., Barrow, S., (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.

⁵² Manmohan, B., (2010). Vice President, People and Operation, Fiserv India.

⁵³ Sullivan, J., (1999). Stop being – Become talked about company in order to build your employment brand.

Memon e Kolachi⁵⁴ hanno proposto un modello di grande rilevanza, in quanto rappresentate la teorizzazione delle 4 E dell'*employer branding*:

1. ***Employee engagement***: consiste nel fornire ai dipendenti le risorse di cui hanno bisogno, con l'obiettivo di creare un forte legame *employer-employee*. È stato dimostrato che i migliori dipendenti sono caratterizzati da alti livelli di *engagement*, e che quest'ultimo può essere considerato come precursore della filosofia del *performance management*⁵⁵. Gli stessi Memon e Kolachi suggeriscono 5 elementi che sono in grado di attivare il processo di rafforzamento del coinvolgimento dei dipendenti: *worklife balance*, *work environment*, *career opportunities*, *valuing people* ed *employer reputation*.
2. ***Employee empowerment***: si tratta del fattore che contribuisce in modo più decisivo al successo del *business* ed è legato positivamente a *performance*, innovazione e *commitment*. Il motivo per cui le imprese oggi hanno bisogno dell'*empowerment* è frutto dal vantaggio di poter prendere decisioni rapide e rispondere facilmente ai cambiamenti negli ambienti esterni dei mercati competitivi. Blachard, Karluse e Randolph (2006)⁵⁶ danno una definizione di *empowerment*, e cioè "il passaggio di potere dagli amministratori ai dipendenti, mantenendo comunque un senso di responsabilità, non potendo disporre della più totale libertà". Elementi costituenti dell'*empowerment* sono l'*awareness* del proprio lavoro, il controllo sui propri compiti e la responsabilità delle decisioni prese.
3. ***Employee education***: secondo Turcotte *et al.* (2003)⁵⁷ esiste un collegamento molto forte tra *education*, *training* e *business strategy*. Il tutto deriva dalla direzione intrapresa dal dipartimento di *Human Resources*. Infatti, l'*education* prevede che le compagnie coinvolgano i loro dipendenti in vere e proprie iniziative di educazione e formazione, per rimanere al passo con la competitività dei concorrenti, in costante cambiamento. Si tratta di un riadattamento dello strumento "formazione" ai fini della creazione dell'*employer branding*.

⁵⁴ Memon, M.A., Kolachi, N.A., (2012). Towards employee branding: a nexus of HR & Marketing. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 4 N. 2

⁵⁵ Armstrong, M., (2000). "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". London, UK: Kogan Page Limited.

⁵⁶ Blachard, K., Karluse, J., Randolph, A., (2006). Employee Empowerment. Translator Mehdi Iran. Nejadparizi, Tehran.

⁵⁷ Turcotte, J., Léonard, A., Montmarquette, C., (2003). "New Evidence on the Determinants of Training in Canadian Business Locations". Statistics Canada, Ottawa. No. 71-584-MPE No. 5, 94 p. Talent talks.

4. **Employee equity**: la relazione con il *brand* è fondamentale per la creazione di un'organizzazione dinamica. In modo parallelo a *customer* e *brand equity*, l'*employer equity* rappresenta la somma dei *lifetime values* di tutti i dipendenti.

Per il datore di lavoro il suo marchio combina capitale umano, capacità strategiche e cultura nella sua reputazione di “*best place to work*” (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002⁵⁸). Per il dipendente l'*employer brand* rappresenta come sarà il loro posto di lavoro.

Infine, possiamo definire tale fenomeno uno dei mezzi attraverso il quale il datore di lavoro, come azienda, punta ad avere un ritorno di immagine tramite i propri dipendenti. Attraverso queste strategie, l'*employer* può innescare un circolo virtuoso tramite il quale si potrà aumentare il livello di soddisfazione e quindi di *performance* sia individuali che organizzative.

⁵⁸ Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N.M., Berthon, P., (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21 (1), 3-22.

1.5 CORPORATE IDENTITY

1.5.1 DEFINIZIONE

Per un'azienda comunicare la propria immagine e la propria identità facendola percepire nella maniera desiderata, è una sfida da affrontare sia nei confronti dei *customer* sia nei confronti degli *stakeholder*, quindi internamente all'organizzazione.

Per poter comprendere il vero significato di *Corporate Identity*, dobbiamo partire dal concetto di *Corporate Brand*, ovvero l'espressione visiva, verbale e comportamentale del modello di business unico di un'organizzazione⁵⁹, e del processo di formazione del *Corporate Branding*.

Mazzei e Gambetti (2016)⁶⁰ mostrano come il concetto di *corporate brand* può essere compreso attraverso due strade, e cioè attraverso la **multidimensionalità** e attraverso la **prospettiva multistakeholder**. Le due autrici spiegano come la multidimensionalità sia il frutto di un sistema di segni visivi e verbali trasmessi da un'organizzazione e dall'insieme dei comportamenti e delle *performance*. Riguardo la prospettiva *multistakeholder* sostengono che il *business* dell'azienda in quanto unico, non deve essere percepito come tale solo dai clienti, ma da tutto l'insieme di *stakeholder* con e per i quali l'azienda opera, ovvero i dipendenti, collaboratori, azionisti, fornitori, distributori e le istituzioni.

Dalla definizione di *corporate brand* si può comprendere la struttura del processo di *corporate branding* in quanto insieme di studi di *marketing* e di strategia e *management*. È possibile vedere la differenza tra i due approcci di Mazzei e Gambetti (2016) partendo dal loro punto di partenza.

L'approccio al marketing vede come suo punto di partenza la creazione di valore per il consumatore e vede il *brand* come un elemento che unisce i processi e che crea, appunto, un valore da trasferire al cliente, in modo da rafforzare la *brand image* e la sua *loyalty*.

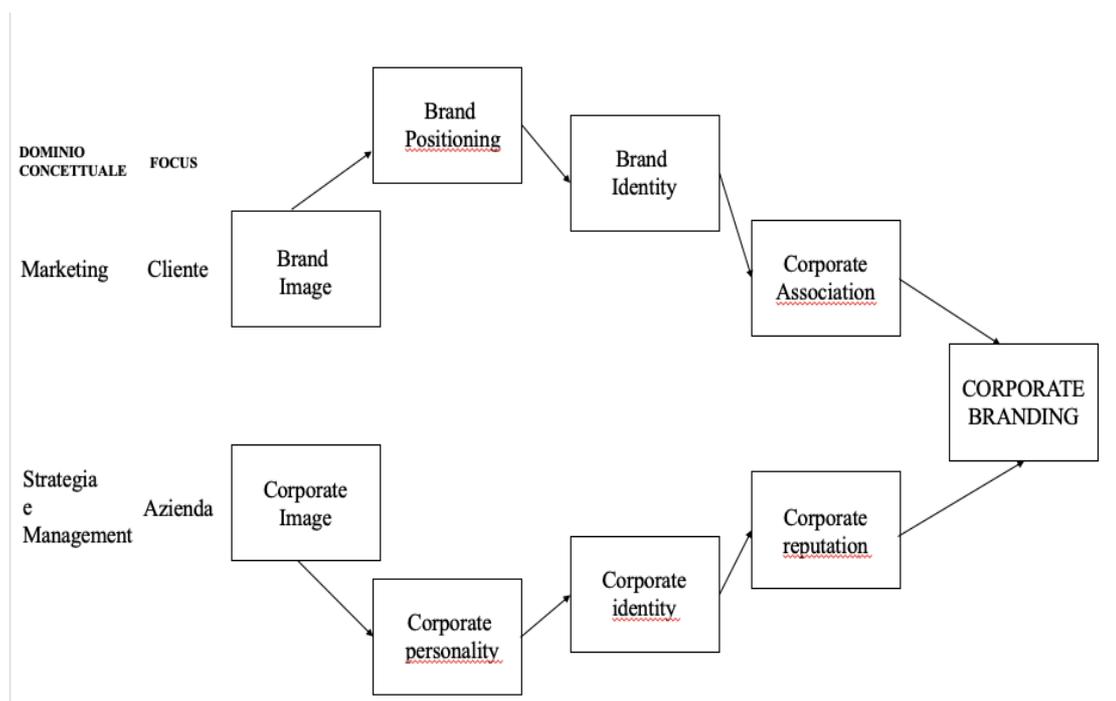
⁵⁹ Knox S., Bickerton D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 Issue: 7/8, pp.998-1016.

⁶⁰ Mazzei A., Gambetti R. La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni, Convegno le tendenze di marketing Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio 2016

In base a tale approccio, il consumatore potrà percepire l'immagine che il *brand* vuole comunicargli e vuole che percepisca. In base a come le caratteristiche della marca vengono trasmesse dall'azienda, attraverso la promozione dei prodotti, il consumatore memorizza le informazioni facendosi un'idea del marchio e dei suoi prodotti. In questo caso la *brand image* sarà la percezione delle caratteristiche che il brand trasferisce attraverso i suoi prodotti.

L'approccio alla strategia e *management* vede come punto di partenza l'azienda e considera la marca uno strumento al suo servizio, in questo caso infatti, il *brand* è percepito come un elemento capace di assottigliare il più possibile il *gap* esistente tra la visione, la cultura aziendale e l'insieme delle percezioni degli *stakeholder*.

Fig. 1 - Corporate Branding



Fonte: adattamento Bickerton (2000)⁶¹.

⁶¹ Bickerton D., (2000). Corporate Reputation versus Corporate Branding: The Realist Debate, Corporate Communications: an International Journal

Questo secondo approccio, permette di percepire il *brand*, non in funzione dei suoi prodotti, ma in funzione della creazione di una cultura aziendale, della sua percezione da parte degli *stakeholder* e della *corporate image*.

I due approcci, nonostante partano da due elementi differenti, ovvero il prodotto nel primo e la costruzione di una cultura aziendale nel secondo, convergono verso la creazione di un'identità unica e precisa: la ***Corporate Identity***.

Possiamo così definire la *corporate identity* (o identità societaria) come la percezione che gli *stakeholder* hanno dell'azienda, come la vedono e la percepiscono. Ecco perché è tanto importante per un'impresa costruire la propria attraverso una strategia di comunicazione mirata e un'immagine coordinata impeccabile in modo da riuscire a colpire il *target* giusto e distinguersi dai concorrenti.

Nella *corporate identity* sono racchiusi i valori e gli obiettivi fondamentali di un marchio, quelli che i suoi fondatori avevano in mente quando hanno deciso di crearlo. Una *corporate identity* forte e ben delineata trasmette la *mission* e la visione ultima del *brand*.

Il concetto di identità aziendale è stato trattato da moltissimi studiosi nella letteratura, come Pastore e Vernuccio (2008)⁶² i quali la definiscono come “*l'articolazione unica e irripetibile di ciò che l'impresa è, di ciò che fa, di come l'impresa agisce*”.

Albert e Whetten (1985)⁶³ sostengono che la *corporate identity* rappresenti la parte centrale di un'organizzazione “*distinta e durevole*”

Balmer (1998)⁶⁴ si rifà alla definizione di Albert e Whetten, ma sostituisce il termine durevole con il termine “mutedole” sostenendo che: “*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,

⁶² Pastore, A., Vernuccio, M., (2008). Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management. Apogeo.

⁶³ Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263-285.

⁶⁴ Balmer, John MT. "Corporate identity and the advent of corporate marketing." *Journal of Marketing Management* 14.8 (1998): 963-996.

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”.

Secondo la teoria *Resource Based View* di Abratt *et al.* (2012)⁶⁵ il concetto di *identity* insieme a quelli di *brand* e *reputation* indica la presenza di una risorsa intangibile che si posiziona alla base di un vantaggio competitivo sostenibile.

Questa teoria mostra l'impresa come un insieme di risorse che, combinate, la differenziano dalle altre all'interno di un mercato. Tali risorse devono possedere varie caratteristiche: rarità, inimitabilità, rilevanza strategica, il valore e la non sostituibilità.

1.5.2 APPROCCIO AL MANAGEMENT: IMAGE, IDENTITY E REPUTATION

In questo elaborato ci soffermiamo su tutto ciò che va a comporre e costituire l'aspetto interno delle organizzazioni, seguendo un approccio verso gli *stakeholder*, e più nel particolare, verso una tipologia specifica di questi ultimi, rappresentata dai dipendenti, per tale motivo poniamo un accento maggiore sull'approccio alla strategia e al *management* e agli elementi che portano alla costruzione del processo di *corporate branding* attraverso di esso.

Come osservato in precedenza, utilizzando un approccio alla strategia e al management, si possono incontrare figure come la *corporate image*, *identity* e *reputation*.

È molto frequente che queste tre figure vengano confuse tra loro oppure utilizzate in modo inappropriato.

Passiamo, quindi, definire questi tre elementi che fanno parte del processo di *corporate branding*.

La *corporate image*, come dimostra Martineau (1958)⁶⁶, rappresenta l'insieme delle valutazioni da parte degli *stakeholder*. Queste valutazioni si basano su elementi tangibili come la qualità, il servizio, l'affidabilità e elementi emotivi come le sensazioni, i sentimenti e le emozioni.

⁶⁵ 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.

⁶⁶ Martineu P. (1958) *Sharper Focus for the Corporate Image*, Harvard Business Review, 6.

In riferimento all'immagine di un'azienda, Van Riel (1995)⁶⁷ sostiene che "Un'immagine potrebbe essere considerata come un film fotografico che sta per svilupparsi nella mente delle persone. Fornisce al ricevente (un individuo) un mezzo per semplificare la realtà degli oggetti attraverso concetti come "buono-cattivo" e "piacevole e spiacevole". L'immagine di un oggetto si sviluppa attraverso una serie di impressioni che gli individui sperimentano quando si confrontano direttamente o indirettamente con l'oggetto".

Van Riel mette in confronto l'*image* ad un film che sta per svilupparsi nella mente degli individui, e quindi mettendo questa immagine all'interno di un processo narrativo, dando un significato particolare agli elementi che impattano nella sua vita.

Affianco al concetto di *image* collochiamo la *corporate identity*, che come detto precedentemente va intesa come tutti quei fattori che insieme definiscono l'azienda rispetto al contesto sociale ed economico che la circondano. L'*identity* comprende gli elementi principali di un'organizzazione: la cultura, la *mission*, la *vision*, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi.⁶⁸

Gli studi di strategia e *management* hanno, poi, sviluppato il tema della *corporate reputation* che va sempre di più a sostituire il tema di *corporate image*.

Il concetto di *reputation* esprime il giudizio condiviso ed espresso dai vari *stakeholder* riguardo l'azienda nella sua totalità ed identità, le sue azioni, il suo codice etico e morale ed i risultati passati che descrivono così la sua capacità di costruire e comunicare offerte di valore. Tale considerazione è frutto delle azioni e *performance* passate dell'azienda ma essa è anche frutto dei messaggi pubblicitari che veicolano tali risultati incidendo sul giudizio complessivo finale.

⁶⁷ Van Riel C. B. M. (1995), Principles of corporate communication, Pearson Education Limited, Harlow.

⁶⁸ Melewart T.C., (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: a Review of the Literature, Journal of Marketing Communicationsl.

1.5.3 STRUTTURA DELLA CORPORATE IDENTITY

L'azienda per poter definire, creare e comunicare la propria identità, opera attraverso due figure distinte: *strategic choices* e *corporate expression*.

La prima è responsabile della *mission* aziendale, della *vision*, delle strategie, dei valori, della *culture*.

La seconda è responsabile di tutto quello che comprende la *visual identity*, *brand promise*, *brand personality* e *brand communication*.

Gli elementi che compongono le due figure rappresentano tutto ciò che di un'organizzazione è vicino al pubblico, sia interno che esterno ad essa. Per incrementare identità, marchio e reputazione, *strategic choices* e *corporate expression* devono costruire una forte immagine di *brand* e curare la *performance*, i prodotti e servizi offerti, innovazioni, *workplace*, *governance*, etica.

Per l'organizzazione è fondamentale instaurare una relazione con il pubblico. Essa però deve dialogare con loro, non solo riguardo i prodotti e servizi offerti, ma trasmettendo la propria cultura e identità. L'attenzione del pubblico, infatti, si sposta sempre più su ciò che l'azienda rappresenta come attore sociale. Per tale motivo, risulta necessario soffermarsi sulle definizioni di Balmer (1998) e distinguere l'identità in tre tipologie diverse: **identità culturale**, **identità strutturale** e **identità produttiva**.

Identità culturale: si evidenzia nei “comportamenti” e nella relazione interna all'azienda con il proprio personale, sia all'esterno con gli *stakeholder* e gli utenti. Crea un mondo “immaginario” nella mente del pubblico, dove prodotti e servizi vengono esaltati non solo per le *performance* ma perché rappresentano uno *status simbol*. Da vita ad una sorta di “appartenenza” per il modo in cui è ascoltato l'utente e per come vengono valutate le sue proposte. L'identità culturale si esprime in “valori” e si dirama attraverso “aree di interesse contiguo”

il concetto di Identità culturale è legato a quello di *Corporate Social Responsibility*, secondo il quale le organizzazioni integrano in maniera volontaria le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni.

Identità strutturale: fa riferimento a come sono strutturate le “risorse interne ed esterne” materiali ed immateriali, formate dal personale, dalle loro competenze ed esperienze. Si focalizza “sull'organizzazione” e sulla propria struttura e sulle decisioni

del “*management*”. Tiene conto, inoltre della “*mission*”, ovvero l’obiettivo stabilito dall’azienda

Identità produttiva: si esprime attraverso i “beni e servizi” che l’azienda offre alla società, sia attraverso l’esperienza necessaria per realizzarli. Ciò viene esplicitato attraverso la “marca” in modo da trasmettere “personalità” e “immagine” che l’azienda vuole mostrare di sé stessa.

1.5.4 DIMENSIONI DELLA CORPORATE IDENTITY

Per calcolare e misurare la *corporate identity*, facciamo riferimento ad uno studio condotto da Tourky *et. al* (2018)⁶⁹.

Secondo gli autori le dimensioni dell’*identity* sono:

1. **Communication:** La maggior parte degli studiosi della *corporate identity* sottolinea il ruolo chiave della comunicazione nella costruzione dell’identità aziendale (Balmer, 2017; Cornelissen *et al.*, 2012⁷⁰). La comunicazione comprende sia le comunicazioni di *marketing* (ad es. Pubblicità *online* e *offline*, promozione delle vendite, *marketing* diretto e sponsorizzazioni) che le comunicazioni aziendali (pubbliche relazioni, relazioni con gli investitori e il lavoro, riviste domestiche e riviste per il personale interno, e relazioni ambientali e annuali per le parti interessate esterne). La coerenza tra questi strumenti è vitale per trasmettere messaggi coerenti e un’immagine unificata;
2. **CVI:** Si riferisce alla raccolta di espressioni visive attraverso le quali le parti interessate possono identificare una società e differenziarla dalle altre. A livello di progettazione, CVI sottolinea la funzionalità e l’efficacia di elementi specifici dell’identità visiva, trattati come un mezzo per raggiungere un fine. Gli elementi del CVI includono: (1) sistema di identità visiva (CVIS), che copre aspetti come logo / simbolo, nome, slogan, colore e tipografia; e (2) applicazioni del CVIS, come l’estetica aziendale (ad es. articoli di cancelleria, documentazione promozionale) e il design esterno e

⁶⁹ Tourky, M., Alwi, S. F. S., Kitchen, P., Melewar, T. C., Shaalan, A., (2018). *New conceptualization and Measurement of Corporate Identity: Evidence from UK Food and Beverage Industry*. Journal of Business Research.

⁷⁰ Cornelissen, J. Christensen, L., Kinuthia, K., (2012). Corporate brands and identity: developing stronger theory and a call for shifting the debate. *European Journal of Marketing* 46(7/8), 1093-1102.

interno degli edifici aziendali. A livello operativo, CVI si concentra sulla traduzione di un elemento della configurazione desiderato in un'auto-presentazione visiva coerente, dove la coerenza è definita come "la misura in cui i vari elementi CVI sono stati effettivamente impiegati come previsto. Questo si basa sullo sviluppo di linee guida CVI e sul modo in cui vengono applicate, dando come risultato un'espressione visiva più o meno coerente. Questo studio concettualizza CVI in termini di funzionalità e applicazione di CVI per comunicare ciò che l'azienda rappresenta e la coerenza di accompagnamento;

3. **Top management:** Il comportamento rappresentativo del *top management* include le parole e il comportamento dei *senior manager*, ovvero il modo in cui operano, che può essere importante per la *corporate identity* nell'influenzare le percezioni degli stakeholder. Van Riel (1995) sostiene che i CEO ricoprono importanti ruoli simbolici come leader organizzativi e sono occasionalmente attribuiti con caratteristiche quasi. Contribuiscono anche alle attività di pubbliche relazioni e possono fungere da portavoce. Pertanto, la *leadership* comportamentale informa la concettualizzazione del *top management*, incentrato sul ruolo dei *top manager* come rappresentanti organizzativi, che non è sempre positivo;
4. **Employee behavior:** Le caratteristiche della *corporate identity* sono radicate nel comportamento dei dipendenti (Balmer, 2017), compresi gli atteggiamenti e il comportamento quotidiano del personale organizzativo. Dal punto di vista organizzativo, concordiamo sul fatto che l'identificazione dei dipendenti con un'organizzazione prefigura il loro comportamento. Più i dipendenti si identificano con un'organizzazione, più è probabile che accettino le premesse organizzative (non necessariamente "promesse"), mantengano atteggiamenti di sostegno e difendano azioni e identità organizzative;
5. **Mission e Valori:** La dichiarazione di missione rivela lo scopo dichiarato di un'organizzazione nel tempo (Balmer, 2017); quindi, esplicitamente o implicitamente, trasmette identità organizzativa. Le dichiarazioni di missione articolano obiettivi, valori e filosofia aziendale, evidenziando l'unicità e determinando la direzione (Balmer, 2017;). La missione dell'organizzazione aiuta a stabilire linee guida comportamentali per i

dipendenti, quindi deve essere adeguatamente comunicata e interpretata dai dipendenti. Pertanto, guardiamo alla missione e alla diffusione dei valori per concettualizzare questa dimensione.

6. **Founder:** I fondatori di imprese vengono definiti leader basati sul valore che impostano la visione organizzativa e modellano la *corporate identity* attraverso il loro impatto sulla cultura organizzativa, in particolare nelle piccole e medie imprese iniziali. Invocano giustificazioni morali, significato e modi in cui i *follower* possono identificarsi con gli obiettivi aziendali. Pertanto, consideriamo il fondatore dal punto di vista della *leadership* e concettualizziamo tale associazione come la fornitura di significato ai seguaci, il progresso degli obiettivi aziendali e la risoluzione dei problemi.

Melewar e Karaosmanoglu (2006)⁷¹, sostengono invece, che le dimensioni della *corporate identity* sono sette:

1. **Corporate communication:** i modelli lineari di identità aziendale trascurano il fatto che l'identità aziendale percepita dal pubblico, cioè l'immagine aziendale, è un prodotto totale di messaggi controllati e non controllati. Balmer (1995) afferma che “. . . tutto ciò che l'organizzazione comunicherà in qualche modo l'identità dell'organizzazione”, il che implica che la comunicazione non pianificata ha un ruolo considerevole nella gestione dell'identità aziendale;
2. **Corporate design** *Corporate design* è un termine usato per descrivere il vasto numero di segnali visivi associati a un'organizzazione specifica. Il sistema di identità visiva aziendale (CVIS) è composto da cinque elementi principali: nome, slogan, logotipo / simbolo dell'organizzazione, colore e tipografia. L'identità visiva può essere trasmessa in altri modi, ad esempio attraverso i prodotti e i veicoli delle aziende e la posizione, nonché l'architettura dei suoi edifici. Il design degli uffici interni, ad esempio, può simboleggiare molti aspetti della cultura aziendale. Anche altre applicazioni del CVIS tra cui pubblicità, abbigliamento, packaging e promozione e regali. Inoltre, bisogna

⁷¹ Melawar, T. C., Karaosmanoglu, E., (2006). *Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives*. European Journal of Marketing, Vol. 40 No. 7/8 pp. 846-869.

fare riferimento all'importanza dell'ambiente organizzativo nell'esprimere l'identità aziendale;

3. **Corporate Culture:** Esistono molti punti di vista diversi su ciò che costituisce la cultura aziendale. Alcuni sostengono che sia fortemente associato ai rituali, ad esempio, un intervistato ha dichiarato esplicitamente che la cultura: “. . . è il modo in cui facciamo le cose qui intorno”. Al contrario, altri sostengono che i dipendenti sono fondamentali per la cultura e ciò che è importante sono i "valori condivisi" dei partecipanti, sebbene l'evidenza per questa prospettiva sia stata fortemente messa in discussione;
4. **Behaviour:** Il comportamento è un altro aspetto piuttosto immateriale dell'identità aziendale. Tuttavia, un'analisi è resa più semplice suddividendola in una serie di elementi che compongono il comportamento, compresi quelli aziendali, dei dipendenti e dei dirigenti. Molti commentatori suggeriscono che le azioni di una società sono un elemento fondamentale della sua identità;
5. **Corporate structure:** La struttura aziendale è costituita dalla struttura organizzativa e dalla struttura del marchio ed è citata da numerosi autori come una componente fondamentale dell'identità aziendale;
6. **Industry identity:** L'identità del settore riguarda caratteristiche quali competitività, dimensioni e tassi di cambiamento, che influenzano l'identità aziendale di un'azienda (Balmer, 1997). Le aziende che operano in un settore con un'identità chiara e forte possono adottare strategie molto simili in aree di gestione dell'identità aziendale e, di conseguenza, sviluppano comunemente identità simili. L'influenza dell'identità del settore è particolarmente significativa in alcuni settori in questo studio, in particolare le società bancarie e petrolifere.;
7. **Corporate strategy:** La strategia aziendale è il modello degli obiettivi e delle strategie fondamentali dell'azienda per competere nel proprio mercato. Determina quindi ciò che l'azienda produce, il livello di profitto realizzato e le percezioni degli stakeholder sull'azienda. Molti commentatori suggeriscono che esiste un forte legame tra strategia aziendale e identità aziendale. La letteratura vede i principali componenti dell'identità aziendale come: "*la strategia, la filosofia, la cultura e il design organizzativo dell'azienda*".

Faremo riferimento allo studio di Melewar e Karaosmanoglu per la composizione della *survey* da sottoporre ai dipendenti dell'azienda per misurare la *corporate identity*, attraverso una scala 1-5.

1.6 COMUNICAZIONE INTERNA

1.6.1 DEFINIZIONE

La comunicazione con i dipendenti ha il potenziale per creare un'atmosfera di rispetto per tutti i dipendenti dell'organizzazione (Md Norbin et al., 2011⁷²) ed impatta positivamente sull'*employee satisfaction*.

La comunicazione interna è fondamentale per il successo dell'azienda (Borcaa e Baesu, 2014⁷³; Vercic et al., 2012⁷⁴; Welch, 2012⁷⁵; Goodman, 2006⁷⁶; Hume e Leonard, 2013⁷⁷) ed è importante che le aziende comprendano che comunicare con i dipendenti è un fattore critico di successo (Borcaa e Baesu, 2014).

La comunicazione interna può essere definita in diversi modi differenti.

Argenti (2003)⁷⁸ sostiene che la comunicazione interna comporta la creazione di un'atmosfera di rispetto per tutti i dipendenti all'interno delle aziende.

Bovee and Thill (2000)⁷⁹ e Vercic et al. (2012) definiscono la comunicazione interna come lo scambio di informazioni e di idee tra i dipendenti o i membri di un'organizzazione per costruire relazioni aperte e di fiducia e per creare comprensione.

L'obiettivo principale di una comunicazione aziendale è informare i dipendenti sugli obiettivi e politiche dell'azienda per aiutarli a capire i loro meriti (Borcaa e Baesu, 2014). Essa riguarda principalmente la relazione tra attori sociali, ad esempio l'azienda e i suoi dipendenti (Kennan e Hazleton, 2006⁸⁰) impiegano strutture sociali includenti una gamma di meccanismi di comunicazione formale ed informale tra singoli

⁷² Md Norbin, S., Halib, M., Ghazali, Z., (2011). Strengthening Internal Communication: a case of communication satisfaction in an organization. Eur. J. Sci. 24 (4), 617-624.

⁷³ Borcaa, C., beasu, V., (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. Procedia – Soc. Behav, Sci. 124, 496-503.

⁷⁴ Vercic, A.T., Vercic, D., Sriramesh, K., (2012). Internal communication: definition, parameters, and he future. Public Realt. Rev. 38, 223-230.

⁷⁵ Wlch, M., (2012). Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. Public Relat. Rev. 38, 246-254.

⁷⁶ Goodman, M.B., (2006). Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium. Corp. Commun. Int. J. 11 (3), 196-213

⁷⁷ Hume, J., Leonard, A., (2013). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. Public Relations Review.

⁷⁸ Argenti, P.A. (2003). Corporate Communication. 3rd ed. McGraw-Hill. New York, NY.

⁷⁹ Bovee, C.L., Thill, J.V., (2000). Business Communication Today, 6th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

⁸⁰ Kennan, W.R., Hazleton, V., (2006). Internal public relations, social capital e the role of effective organizational communication. In: Botan, C.H., Hazleton, V. (Eds.), Public Relations Theory II (LEA's Communication Series). Lawrence Erl- baum Associates, Mahwah, NJ

dipendenti, *team*, *project group* e tra *staff* e *line management* (Welch, 2012). La comunicazione interna sostiene l'efficacia organizzativa contribuendo a una relazione interna positiva, consentendo il trasferimento di informazioni tra attori sociali (Welch, 2012).

I dipendenti devono essere considerati in maniera predominante come i destinatari della comunicazione interna, ma essi sono anche i mittenti e agenti attivi nella comunicazione di un'azienda (Durmusoglu *et al.*, 2014⁸¹; Frandsen e Johansen, 2011⁸²; Kim e Rhee, 2011⁸³). Vi è una crescente consapevolezza tra i manager che i dipendenti a tutti i livelli dell'azienda, per raggiungere gli obiettivi manageriali, devono essere informati sulle questioni chiave per essere capaci di contribuire in maniera più completa al successo dell'azienda.

La comunicazione interna si pone vari obiettivi:

1. L'informazione che viene trasmessa all'audience interna deve essere compresa ed accettata con rispetto verso il contenuto, l'intento, la rilevanza e l'argomento del messaggio;
2. L'obiettivo della comunicazione riguarda la motivazione, la direzione, l'informazione o l'ottenimento della partecipazione e deve raggiungere ogni singolo dipendente;
3. Il risultato finale di un simile dialogo così organizzato è il raggiungimento del miglioramento di uno o più delle componenti *core* del successo: qualità del prodotto, vendite, profittabilità, *performance* e soddisfazione della forza lavoro ed in ultimo, riprendendo un concetto già accennato più volte nel corso di questa trattazione, della soddisfazione della clientela.

A questi punti si aggiungono le considerazioni di Paul Argenti (2003), il quale sottolinea come *goal* dell'IC anche:

1. Fare in modo che i dipendenti si sentano *asset* importanti per l'organizzazione;
2. Aumentare la stima e la benevolenza tra i dipendenti ed il *management*;

⁸¹ Durmusoglu S., Jacobs, M., Nayir, D., Khilji, S., Wang, X., 2014. The quasimoderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained. *J. Knowl. Manag.* 18 (1), 19–37.

⁸² Frandsen, F., Johansen, W., (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corp. Commun. Int. J.* 16 (4), 347-361.

⁸³ Kim, J.N., Rhee, Y., (2011). Strategic thinking about employee communication behaviour (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *J. Public Relat. Res.* 233, 243–268

3. Informare i dipendenti dei cambiamenti interni;
4. Esplicitare i piani di compensazione e di *benefit*; favorire la comprensione dell'organizzazione, dei prodotti, dell'etica, della cultura e dell'ambiente da parte del dipendente;
5. Modificare il comportamento del dipendente, portandolo verso una maggiore produttività, qualità nel processo produttivo e un senso di imprenditoria;
6. Aumentare la consapevolezza delle principali problematiche sociali o di salute che li minacciano;
7. Incoraggiare la partecipazione dei dipendenti alle attività comunitarie.

1.6.2 COMMUNICATION SATISFACTION

Per poter ingaggiare al meglio i proprio dipendenti, la comunicazione deve essere adeguata.

Possiamo parlare così della *Communication Satisfaction (CS)*.

La CS è la soddisfazione dei vari aspetti della comunicazione in un'organizzazione⁸⁴ e presenta otto dimensioni:

1. **Communication Climate:** riflette la comunicazione sia a livello organizzativo che personale. Da un lato, include elementi come la misura in cui la comunicazione nell'organizzazione motiva e stimola i lavoratori a raggiungere gli obiettivi organizzativi e la misura in cui li fa identificare con l'organizzazione; dall'altro, include stime dell'eventualità che l'atteggiamento delle persone nei confronti della comunicazione sia o meno sano nell'organizzazione.
2. **Supervisory Communication:** include sia gli aspetti verso l'alto che verso il basso della comunicazione con i superiori. Tre degli elementi principali comprendono la misura in cui un superiore è aperto alle idee, la misura in cui il supervisore ascolta e presta attenzione e la misura in cui viene offerta una guida per risolvere i problemi relativi al lavoro.

⁸⁴ Clampitt P.G., Downs C.W., (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. The Journal of Business Communication

3. **Organizational Integration:** ruota attorno al grado in cui gli individui ricevono informazioni sull'ambiente di lavoro immediato. Gli articoli includono il grado di soddisfazione con le informazioni sui piani dipartimentali, i requisiti del loro lavoro e alcune notizie sul personale.
4. **Media Quality:** si occupa della misura in cui le riunioni sono ben organizzate, le direttive scritte sono brevi e chiare e il grado di correttezza della comunicazione.
5. **Co-worker Communication:** riguarda la misura in cui la comunicazione orizzontale e informale è accurata e fluida. Questo fattore include anche la soddisfazione per l'attività della vite.
6. **Corporate Information:** tratta il tipo più ampio di informazioni sull'organizzazione nel suo complesso. Include elementi sulla notifica delle modifiche, informazioni sulla situazione finanziaria dell'organizzazione e informazioni sulle politiche e gli obiettivi generali dell'organizzazione.
7. **Personal Feedback:** si preoccupa del bisogno dei lavoratori di sapere come vengono giudicati e come viene valutata la loro prestazione.
8. **Subordinate Communication:** si concentra sulla comunicazione ascendente e discendente con i subordinati. Solo i lavoratori in una capacità di supervisione rispondono a questi elementi, che includono la capacità di risposta subordinata alla comunicazione verso il basso e la misura in cui i subordinati avviano la comunicazione verso l'alto.

Le aree di maggiore soddisfazione dei dipendenti sono la comunicazione di supervisione e i fattori di comunicazione subordinata, mentre l'area di minore soddisfazione tende ad essere il fattore di Feedback personale. In generale, la ricerca ha suggerito una relazione tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione della comunicazione⁸⁵.

1.6.3 CORPORATE STORYTELLING

Nella presente ricerca ci soffermeremo su una strategia in particolare di comunicazione interna: il *Corporate Storytelling*, in quanto esso rappresenta uno strumento efficace per

⁸⁵ Clampitt, P.G., Girard, D., (1986). *Communication satisfaction: A useful construct?* Paper presented at the International Communication Association, Chicago.

la comunicazione interna e l'impiego dei dipendenti, una responsabilità pubblica interna fondamentale, che può rafforzare il marchio e la reputazione dell'organizzazione⁸⁶.

La narrazione rappresenta una grande opportunità attraverso la quale l'impresa può trovare quei *meeting point* con i dipendenti.

Cercheremo, poi, di capire se tale strategia di *Internal Marketing* e *Internal Communication*, svolga il compito di "variabile moderatrice" della relazione esistente tra *employee satisfaction* e *corporate identity*.

⁸⁶ Gill, R., (2011). Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy. *International Business and Management*

CAPITOLO II

IL CORPORATE STORYTELLING

2.1 IL MARKETING NELL'ETÀ DELLA NARRATIVA

2.1.1 BRAND STORYTELLING

Come accennato nel capitolo precedente, le tecniche e le strategie di *storytelling* rappresentano un'opportunità per le organizzazioni per la ricerca e la creazione di punti di contatto tra il *brand* e i propri utenti.

Tra le leve di *marketing*, la comunicazione sta assumendo un peso sempre più forte rispetto alle altre leve. Comunicare vuol dire diffondere un messaggio, provando ad allineare la codifica dello stesso del mittente e la decodifica del destinatario.

La narrazione, però, possiede un'accezione più complessa, riuscendo a inserire nel racconto le due figure di mittente e ricevente. Con il passare del tempo i *brand* stanno assumendo sempre di più la figura di *storyteller*, i prodotti sono visti come racconti all'interno di un comunicare narrativo intrigante e coinvolgente, cercando di produrre un messaggio strategico (Aaker D. & J.L., 2016)⁸⁷. Il messaggio all'interno del racconto ha l'obiettivo di aumentare, migliorare il valore, la percezione del *brand* e la relazione con gli utenti, in modo da rendere più comprensibile ed efficace la *mission* aziendale. Per questo motivo le *stories* rappresentano un mezzo di importanza strategica per obiettivi legati all'ambiente sia interno che esterno dell'impresa.

Si può notare che esistono due elementi che rendono più percorribile la strada della narrazione:

un elemento esogeno (legato all'innovazione, alle tecnologie come realtà aumentata, *IoT*, *social network*); un elemento endogeno (legato all'antropomorfismo⁸⁸).

In riferimento al primo elemento (esogeno), le storie create o rielaborate dagli utenti hanno molta probabilità di modificare l'atteggiamento dei *brand* in relazione alla loro comunicazione sul *web*. Attraverso gli spunti generati dagli utenti, infatti, le organizzazioni possono offrire un'esperienza agli stessi, derivante dalla connessione che si crea, appunto, tra *brand* e consumatore.

⁸⁷ Aaker, D., Aaker, J.L., (2016). "What are your signature stories?" Harvard Business Review.

⁸⁸ In riferimento a quei contesti nei quali, i contenuti generati dagli utenti riescono a coinvolgere e influenzare i comportamenti dei consumatori. (Giorgino, F., Mazzù, M.F., 2018).

Per quanto concerne l'elemento endogeno, attraverso la tecnologia le aziende possono "umanizzare" l'esperienza dell'utente, rischiando di creare in lui confusione e avvilitamento (es. telefonate da linee "verdi"), oppure possono "umanizzarla", dando l'opportunità al cliente di confrontarsi. L'umanizzare il *brand* aumenta le probabilità di creare soddisfazione degli utenti attraverso atteggiamenti favorevoli e creando un senso di fedeltà più alto.

Per creare un messaggio capace di ingaggiare gli utenti, Fryer (2003)⁸⁹ sostiene che l'elemento chiave è la persuasione. L'azienda deve convincere i consumatori a comprare i propri prodotti o ad usufruire dei servizi erogati e i dipendenti ad essere parte integrante per la creazione e lo sviluppo di piani strategici.

Una storia mostra i cambiamenti nella nostra vita e in quella degli altri, attraverso lo scontro tra aspettativa e realtà (Fryer, 2003), passando per le paure e i timori della vita quotidiana, alleggerendoli tramite immagini positive e talvolta iperboliche. Anche se, molto spesso, dare un'immagine troppo positiva del *brand* attraverso le storie può trasmettere agli utenti un senso di sfiducia, mostrandone gli elementi meno positivi relativi alla *company*; mentre a volte può dare un senso di trasparenza e quindi aumentare la fiducia e avere una più alta probabilità di persuasione e convincimento. Uno dei segreti, quindi, di una buona narrazione è partire da quegli elementi negativi, che generano nella maggior parte dei casi paura e sfiducia e attraverso l'interazione con gli utenti, sarcasmo e unicità, creare un prodotto tale da poter raggiungere gli obiettivi di *engagement* e *satisfaction*.

Come abbiamo appena visto, lo *storytelling* produce un effetto più forte quando si innesca un processo di *co-creation*, questo perché si dà importanza all'utente, offrendogli un ruolo attivo nella creazione della propria esperienza con il *brand*.

⁸⁹ Fryer, B., (2003). "Storytelling that moves people". Harvard Business Review.

2.1.2 LO STORYTELLING COME ESPERIENZA

Una delle priorità della leva comunicazione è quella di genare un “ascolto memorabile”, in quanto il messaggio deve essere unico e deve essere ricordato e condiviso dal pubblico (Fontana, 2009)⁹⁰.

Per tale motivo Sturm (2000)⁹¹ parla di *storytelling trance experience*, approccio tramite il quale si riesce a trasmettere al pubblico un senso di stupore e meraviglia.

In base a ciò che ha ipotizzato Sturm, vi sono dei passaggi fondamentali per l'utilizzo di tale approccio:

1. **Contatto**, l'utente approccia per la prima volta con l'oggetto della narrazione con un approccio multisensoriale;
2. **Familiarità**, corrisponde alla conoscenza che l'utente ha di un determinato racconto, e la capacità di quest'ultimo di trasportarlo all'interno della narrazione;
3. **Immersione**, corrisponde con l'entrata dell'utente nelle profondità del racconto;
4. **Identificazione**, è probabilmente la fase più importante, in quanto oggetto della narrazione e ascoltatore diventano una sola cosa, identificarsi significa, infatti, trovare parti di sé nella narrazione;
5. **Emersione**, rappresenta la risalita dalla narrazione alla vita reale;
6. **Distanziamento**, con il passare del tempo la narrazione cessa di produrre effetti emozionali;
7. **Trasformazione**, è l'ultima fase, si producono in questo *step* effetti volti all'azione.

Lo *storytelling*, attraverso questi *step* e attraverso la cooperazione tra esseri umani e oggetti (facendo riferimento al fenomeno conosciuto come *Internet of Things*), produce significati ed emozioni che ingaggiano chi interagisce con la narrazione.

⁹⁰ Fontana, A., (2009). Manuale di storytelling. Milano, Etas Rizzoli.

⁹¹ Sturm, B., (2000). “The storytelling trance experience”. Journal of American Folklore.

2.2 LO STORYTELLING D'IMPRESA

2.2.1 IL TERMINE “STORYTELLING”

Per poter entrare all'interno del mondo dello *storytelling* dobbiamo necessariamente capire il significato della parola *narrability*. Con questo termine si fa riferimento a ciò che conviene venga raccontato in una storia, indica “*la potenzialità e l'opportunità narrativa*” (Giorgino & Mazzù, 2018)⁹², cioè ciò che può essere narrato quando si è in una posizione favorevole.

Secondo Fontana (2016)⁹³ la *narrability* si compone di alcuni elementi, vale a dire, l'elemento biografico di chi racconta, l'intenzionalità narrativa, la drammaticità, il ricordo e l'attività emotiva ed emozionale all'interno del racconto.

La *narrability* è ormai elemento chiave affinché possano essere intraprese e condivise conversazioni tra *brand* e consumatori.

Il termine *storytelling* è coniato negli anni '90 negli Stati Uniti e contiene all'interno di esso significati di creazione e consolidamento di legami emotivi fra soggetti e oggetti che sono parte integrante di un costrutto complesso che regola una relazione comunicativa. *Storytelling* significa anche “rappresentazione” e “percezione”, in quanto la comunicazione, tramite le storie, porta a dover passare attraverso a tre tipologie di realtà: vera, narrata e percepita. All'interno di queste tre figure va ad aggiungersi anche quella della “simulazione” che, sempre attraverso il racconto, diventa reale.

Lo *storytelling*, come comunicazione narrativa tramite i racconti e le storie, è, secondo Salmon (2014)⁹⁴, sempre più accostato all'idea di potere, in quanto capace di rendere più forte l'*homo politicus* nella “lotta per la sopravvivenza”. Egli sostiene che lo sviluppo e la condivisione del pensiero politico si sia spostato dai luoghi tradizionali a quei luoghi che rappresentano terra fertile per lo sviluppo dell'atto narrativo (*talk show* e *social network* soprattutto).

Facendo una riflessione basata sulle scienze economiche, Pine e Gilmore (2013)⁹⁵ lo *storytelling* rappresenta un elemento fondamentale in quanto, per raggiungere alte vette di fedeltà ed ingaggiare il consumatore, non basta la mera produzione e vendita di beni,

⁹² Giorgino, F., Mazzù, M. F., (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁹³ Fontana, A., (2016). *Storytelling d'Impresa*. 4ed, Milano. Etas Rizzoli.

⁹⁴ Salmon, C., (2014). *La politica nell'era dello storytelling*. Roma, Fazi.

⁹⁵ Pine, B. J., Gilmore, J. H., (2013). *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. Milano, Etas Rizzoli.

ma conta creare esperienza e il modo migliore per creare esperienza è attraverso il racconto.

Per illustrare i significati del termine *storytelling*, Denning (2005)⁹⁶ ha elencato sei tipologie di narrazioni:

1. **Storie per condividere conoscenze;**
2. **Storie che incitano all'azione;**
3. **Storie che riguardano il futuro;**
4. **Storie che comunicano ciò che siamo;**
5. **Storie che trasmettono valori;**
6. **Storie che sostengono il cambiamento.**

Compresi i significati che la letteratura precedente ha voluto attribuire al termine *storytelling*, possiamo passare a quelli che sono gli elementi che lo compongono, ovvero comprendere la differenza tra i concetti di *history* e *story*.

Con il primo termine la letteratura precedente, in particolare Fontana (2016), ha voluto dare un'accezione di quello che in italiano possiamo tradurre con "storia", e cioè una sequenza cronologica di eventi più o meno legati tra loro che definiscono il passato di un individuo o di un'azienda e che si vuole raccontare attraverso lo *storytelling*. Più tecnicamente lo possiamo definire come "*la definizione del contesto spazio-temporale relativo a ciò che diventerà oggetto della narrazione*" (Giorgino & Mazzù, 2018).

Con il termine *story* si intende il racconto che si fa della storia, cioè la rappresentazione linguistica, simbolica e percettiva della sequenza temporale di eventi. È, per Marrone (2010)⁹⁷, la rappresentazione di un mondo e la costruzione di un mondo a sé.

Fontana (2016) sostiene, inoltre, che la narrazione è quell'elemento che unisce le due figure di *history* e *story*, dal momento che si tratta di un *format* mediale, uno *script* capace di legare ciò che avviene al di fuori di noi e ciò che accade all'interno di noi. Non è nient'altro che un *habitat* psicologico, sociale ed economico nel quale si fondono il *kronos* (cioè il tempo cronologico e sequenziale), *mythos* (in riferimento ad un racconto, una narrazione, i greci erano hanno dato a tale termine un'accezione di sacralità, e quindi un qualcosa per la quale si deve avere fede in quanto portatrice di verità) e *tècne* (l'arte e il saper fare una determinata cosa).

⁹⁶Denning, S., (2005). Scoiattoli spa. Milano, Etas.

⁹⁷ Marrone, G., (2010). L'invenzione del testo. Roma-Bari, Laterza.

Lo stesso autore continua con quelle che possono essere le sei costanti applicative della tecnica dello *storytelling* in base alle sue definizioni:

1. **Story-architect**: è l'ideatore della storia, nonché una delle figure più rappresentative all'interno della narrazione. Può essere interno o esterno all'azienda;
2. **Story-listener**: è il pubblico, ovvero il destinatario del racconto. Bisogna conoscere appieno la propria *audience* per poter formulare un racconto capace di attrarla;
3. **Story**: rappresenta il racconto vero e proprio, partendo da un *concept* iniziale e finendo con una storia contenente una morale su cui l'*audience* baserà i propri comportamenti futuri;
4. **Story-set**: rappresenta il contesto spazio-temporale in cui è ambientato il racconto;
5. **Story-show**: è l'esibizione all'interno di un *set* precedentemente definito;
6. **Storyteller**: è una persona con capacità narrative specifiche. Bisogna fare una distinzione tra *personal storytelling* e *corporate storytelling* quando si parla di *storyteller*, in quanto, nel primo caso questa figura coincide spesso con lo *story-architect*, mentre nel secondo caso le due figure sono sempre diverse.

A queste sei figure la letteratura ne ha aggiunta un'ultima: lo **story-holder** e rappresenta la situazione in cui l'*audience* svolge il ruolo di co-creatore della storia.

2.2.2 NARRABILITY, TELLABILITY E STORYTELLING

Bisogna aprire una piccola parentesi per descrivere la relazione tra le figure di *narrability*, *tellability* e *storytelling* e cosa rappresentano.

La *narrability* è la potenzialità narrativa di un'azienda e di un *brand*, quanto riesce a raccontare di sé e quanto riesce a trasmettere il messaggio ai propri interlocutori.

Per *tellability*, invece; si intende una situazione narrativa in cui la *narrability* libera le proprie energie e si colloca in una dimensione volta a definire le competenze specifiche e a programmare le modalità d'uso nel contesto di riferimento.

Senza il passaggio intermedio della *tellability* è più complesso dare vita a quello che è lo *storytelling* in quanto agire narrativo.

La *narrability* non si manifesta subito nei racconti, mentre la *tellability* è la fase della decisione della narrazione, con conseguente scelta di storie da raccontare.

Il processo *narrability-tellability-storytelling* è crescente e graduale.

2.2.3 LE FUNZIONI DELLO STORYTELLING

Dopo aver individuato i possibili significati del termine *storytelling* secondo gli autori che hanno negli ultimi anni analizzato il fenomeno, e dopo aver compreso le necessità di organizzazioni, pubbliche e private, di adottare questa tecnica di comunicazione per creare sempre più *engagement* con tutti gli *stakeholder*, possiamo vedere come le funzioni principali che lo *storytelling* svolge sono: funzione di narrazione **pubblica**, funzione di narrazione **individuale**, funzione di narrazione **relazionale**.

Funzione di narrazione pubblica: la narrazione come tecnica comunicativa serve a posizionare il *brand* all'interno della sfera pubblica con un'identità trasparente tramite la creazione di contenuti autentici, emozionali e coinvolgenti.

Funzione di narrazione individuale: si ha quando si parla di sé e per sé all'interno del racconto, l'auto-percezione diventa obiettivo della narrazione che “*impegna gran parte del flusso comunicativo esistente tra io locutore e io ascoltatore*” (Benveniste, 2010)⁹⁸.

Funzione di narrazione relazionale: con la quale la narrazione svolge il compito di artefice delle relazioni tra individui, quindi ha come finalità lo scambio di esperienze e conoscenze.

Mentre il *personal storytelling* utilizza appieno le tre funzioni sopra citate, in quanto ha la necessità di mostrare la dimensione intra e interpersonali dell'individuo, il *corporate storytelling* sfrutta soltanto la funzione di narrazione pubblica, riferendosi al mercato e quindi alle organizzazioni, e quella relazionale, dato che la narrazione rappresenta appunto il mezzo per creare e rafforzare una conversazione tra gli *stakeholder*.

Il motivo per il quale una società racconta sé stessa o il *brand* o i suoi dipendenti, va ricercato nel fatto che “*lo storytelling crea comprensione e comprensibilità di una situazione*” (Giorgino & Mazzù, 2018), facilita l'interpretazione del contesto ingaggiando l'interlocutore in maniera più forte rispetto ad altre modalità di comunicazione. Lo *storytelling*, inoltre, aiuta a ricordare gli elementi oggetto del

⁹⁸ Benveniste, E., (2010), *Problemi di linguistica generale*, Milano, Il Saggiatore.

racconto, riuscendo a dare più visibilità e importanza a quelle informazioni che altrimenti andrebbero perse.

L'azione di ricordo e recupero di informazioni passate, crea attorno alla narrazione uno scenario legato a quello che Jensen (2011)⁹⁹ definisce “paradigma della *dream society*”, e cioè creare un'immagine di possibili scenari partendo dai sogni e dai bisogni, e quindi che ruota intorno alle esperienze di un utente o di una *community*.

Proprio riguardo alle esperienze e al paradigma di Jensen, osserviamo come Angelini (2015)¹⁰⁰ nella sua analisi le distingue in cinque diverse tipologie in base a ciò che rappresentano e alle finalità per le quali sono pensate:

1. **Sense**: si riferisce ai cinque sensi (udito, vista, tatto, olfatto, gusto), con la finalità di creare esperienze sensoriali;
2. **Feel**: si riferisce alle emozioni e ai sentimenti interiori, ha l'obiettivo di creare delle esperienze emotive e affettive, tentando di aumentare i livelli di *engagement* emozionale;
3. **Think**: si riferisce all'intelletto, l'obiettivo è quello di operare come *problem solving*;
4. **Act**: si riferisce all'influenza sugli *state of mind* creando esperienze concrete;
5. **Relate**: quest'ultima tipologia mette in relazione le esperienze dell'individuo con quelle di altri individui, creando comunità e aumentando il valore dell'identità della stessa.

L'esperienza come *Relate* è molto importante a livello manageriale. Come mostra Romani (Dalli & Romani, 2012)¹⁰¹ il *marketing management* sfrutta le relazioni con e tra gli utenti attraverso l'uso di metriche costruite da una grandissima quantità di dati, per dare la possibilità a *top manager* e *marketer* di prendere decisioni mirate per raggiungere più facilmente gli obiettivi prestabiliti dall'organizzazione. Si riesce, così, a dare più valore a ciò che si è e a ciò che si vuole fare.

⁹⁹ Jensen, R., (2011). *La Dream Society*. Roma, Dino Audino Editore.

¹⁰⁰ Angelini, L., (2015). *Storytelling: Il potere delle storie d'impresa*. Milano. FrancoAngeli.

¹⁰¹ Dalli, D., Romani, S., (2012). *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*. Milano, FrancoAngeli.

2.2.3 EXTERNAL E INTERNAL CORPORATE STORYTELLING

Come osservato nel corso di questo capitolo, le storie riguardanti individui, aziende oppure organizzazioni, influenzano le nostre idee ed aiutano la nostra memoria in modo da far emergere quei ricordi che senza l'atto narrativo non saremmo in grado di ricordare.

Per riuscire in questa operazione, bisogna gestire lo *storytelling* in maniera ottimale rendendolo un processo di azioni ripetibili nel tempo e non riducendolo ad una singola azione unica. Questo processo è finalizzato a creare curiosità, attenzione, emozioni, interesse, divertimento e, come visto con Jensen (2011), esperienze.

Affinché si realizzino tutti questi obiettivi, serve percorrere due vie, quella interna e quella esterna. Per tale motivo distinguiamo la narrazione in *internal corporate storytelling* e *external corporate storytelling*. Queste due figure si intrecciano tra di loro di continuo in modo da intraprendere conversazioni differenti con pubblici differenti.

La correlazione tra queste due figure di *corporate storytelling* è fomentata dall'uso delle "idee stick"¹⁰², e cioè contenuti che restano uniti perché di facile comprensione, facili da narrare, emozionanti e soprattutto credibili.

Gli ambiti più rilevanti dello *storytelling* aziendale sono il *brand value management* (esterno), in questo caso tutto è orientato al mercato, cioè ai consumatori e agli *stakeholder*, si tratta di creazione e diffusione di *branded content* ad uso pubblicitario e di *content marketing*; e il *change management* e l'*education management* (interno), quindi correlato a una serie di attività finalizzate alla definizione e all'attuazione di nuove tecnologie e/o procedure per sostenere i cambiamenti continui all'interno di un'organizzazione o di un mercato.¹⁰³

Le potenzialità e l'uso dello *storytelling* operativo, ai fini di *human resources* e *change management*, ci vengono illustrate da Angelini (2015). Molte organizzazioni si trovano in continuo cambiamento parziale o totale del *management* o dei processi di aziendali. Il cambiamento interno all'azienda va comunicato al personale interno secondo una logica a rete e non più in base al più tradizionale confronto tra gli approcci *bottom-up* e *top-down*.

Secondo Angelini, esiste un modello circolare di *corporate storytelling* a fini di *change management*:

¹⁰² Heath, C., Heath, D., (2008). Made to stick. Cornerstone

¹⁰³ Rebola, G., Minelli, E., (2007). Change Management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda. Etas.

1. **Creazione di urgenza del cambiamento:** in questo caso lo *storytelling* svolge il ruolo di narratore degli errori passati e acquisire, quindi, consapevolezza del problema e trovare una soluzione adeguata;
2. **Creazione di un modello di gestione della strategia narrativa:** in questo caso l'*internal corporate storytelling* aiuta a decidere la strategia da adottare;
3. **Definizione e comunicazione del racconto e dell'obiettivo da raggiungere:** in questo caso la narrazione punta a definire quali sono gli obiettivi e coinvolge le varie forze aziendali in modo da creare un'unione;
4. **Sviluppo delle competenze di base:** tali competenze servono a sfruttare passaggi della narrazione che sono premonitori alla produzione di conseguenze positive;
5. **Conseguimento dei risultati a breve e lungo termine e consolidamento risultati raggiunti:** conseguenze positive portano al raggiungimento dei *goal*. In questo caso la narrazione deve creare coesione e motivazione;
6. **Cambiamento della cultura aziendale e sviluppo di una nuova *corporate identity*:** il *corporate storytelling* deve convincere tutti, all'interno di un'azienda, che il cambiamento in atto è un evento importante e positivo, che si è diversi rispetto a prima e che ciò rappresenta un vantaggio dal punto di vista identitario.

Per quanto riguarda l'*external corporate storytelling*, comunicare attraverso la narrazione vuol dire essere attenti ad una serie di variabili particolari:

1. ***Narrative accountability*:** cioè il processo secondo il quale si tengono a mente gli obiettivi aziendali da raggiungere e si rispetta il ruolo di responsabilità di coloro che gestiscono il racconto;
2. ***Life e social narrative*:** riportano all'interno del racconto sia le reali aspettative dell'*audience* rispetto al contenuto della storia sia la cultura aziendale alla quale la marca si ispira;
3. ***Role script*:** in base a questa variabile, la *story* è subordinata allo *storyteller*, il racconto è quindi dipendente da ciò che viene condiviso dall'organizzazione all'esterno e all'interno di essa;
4. ***Behavior continuity*:** con questa espressione Fontana (2016) fa riferimento alle modalità con le quali l'azienda e i comunicatori mettono in atto le decisioni prese dal *management*;

5. **Transmedia storytelling**: con questa espressione, invece, Giorgino e Mazzù (2018) fanno riferimento alla volontà di definire il significato di una particolare situazione nella quale gli elementi che compongono la strategia narrativa vengono diffusi in maniera sistematica su piattaforme diverse, in maniera eterogenea, così da raggiungere pubblici diversi, attraverso anche *format* diversi.

Il *corporate storytelling* sta portando i *brand* a provare a trasformare sé stessi, la loro identità e i loro prodotti in storie e racconti cavalcando l'onda di quello che viene definito da Fabris¹⁰⁴ “vocazione narrativa” della marca. La letteratura, infatti, ha mostrato come l'atto della narrazione come comunicazione aziendale, si articola in un percorso preciso nel quale vanno ad intersecarsi figure come *brand identity*, *perceived brand image* e *desired brand image*. L'obiettivo delle organizzazioni attraverso la comunicazione, e in questo caso con la narrazione, è riuscire a creare uniformità tra quello che si è, quello che si vorrebbe essere e quello che il pubblico pensa.

Per comunicare in maniera efficace al di fuori del proprio ambiente, un'organizzazione deve portare ad un livello altissimo la propria *identity awareness*¹⁰⁵. Lo *storytelling* è ciò che unisce tutte queste figure e dinamiche e le governa con una logica integrata di sistema.

Abbiamo elencato in precedenza cinque particolari variabili che fanno parte ed influenzano i processi di *corporate storytelling*. Se le prime quattro possono essere posizionate sullo stesso piano in riferimento all'importanza e all'apporto all'interno della materia, dobbiamo dedicare più tempo alla variabile che la letteratura, e in particolare Giovagnoli (2013)¹⁰⁶, ha chiamato *transmedia storytelling*.

Jenkins (2007)¹⁰⁷ ha individuato alcuni principi che bisogna tenere in considerazione per la “progettazione trans-mediale dei contenuti”:

1. **Spreadability versus drillability**: ovvero il confronto tra la diffondibilità (*spreadability*, appunto) di un contenuto mediale, in questo caso di carattere narrativo, e la perforabilità (*drillability*) ovvero la capacità di andare in

¹⁰⁴ Fabris, G. P., Minestrone, L., (2004). Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo. Milano, FrancoAngeli.

¹⁰⁵ “Il grado di conoscenza di un marchio da parte dei consumatori; indica la capacità di ricordarlo e collegarlo a ciò che produce. La riconoscibilità del marchio è legata ai concetti di *recall* e *recognition* e costituisce un indicatore di successo aziendale” (Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., (2017). Marketing Management. Pearson Education Italia).

¹⁰⁶ Giovagnoli, M., (2013). Transmedia. Storytelling e comunicazione. Milano, Apogeo.

¹⁰⁷ Jenkins, H., (2007). Cultura convergente. Milano, Apogeo.

profondità nelle storie aumentando l'*engagement* con l'*audience* (Cennamo e Fornaro, 2017)¹⁰⁸;

2. ***Continuity versus multiplicity***: il confronto, cioè, tra coerenza ed incoerenza narrativa;
3. ***Immersion versus extractability***: ovvero la capacità dell'ascoltatore di immergersi nella storia e di estrarre significati come ad esempio la morale;
4. ***Worldbuilding***: ovvero la costruzione di vari significati in cui collocare gli elementi del racconto;
5. ***Seriality, subjectivity e performance***: ovvero la *call-to-action* per gli utenti.

Quando si parla di transmedialità, la scelta del canale diventa un'operazione particolarmente delicata, dal momento che ci si rivolge a pubblici molto vasti e diversi, è necessario saper comprendere le dinamiche della multicanalità, ma allo stesso tempo, saper utilizzare e sfruttare al meglio un solo canale *hub*, che potrebbe essere rappresentato anche dal sito *web* dell'azienda o il canale *social* maggiormente sfruttato da essa. Per poter ricavare il massimo risultato, il canale *hub* deve essere dettagliato e basato su di un particolare piano editoriale.

La transmedialità apre le porte a quello che è il processo virale e come le aziende lo sfruttano attraverso il *corporate storytelling*.

¹⁰⁸ Cennamo, D., Fornaro, C., (2017). Brand journalism e nuovo storytelling nell'era digitale. Milano, Hoepli.

2.3 IL CORPORATE STORYTELLING E LA VIRALITÀ

2.3.1 TRANSMEDIALITÀ E VIRAL STORIES

La transmedialità, come abbiamo visto, fa parte di quella serie di azioni e variabili che compongono la figura della narrazione aziendale esterna, a tale concetto si unisce quello della viralità, come tema fondamentale nello sviluppo del processo di *brand storytelling*. Si stanno sempre di più creando relazioni forti tra fenomeni virali e la natura dei racconti. Per poter comprendere al meglio il funzionamento della narrazione *online*, bisogna prima capire come funzionano le *viral stories* e capire anche il significato di *web narrative sharing*.

Partiamo dal concetto di *web narrative sharing* che Sassoon (2012)¹⁰⁹ identifica come un approccio di “condivisione della narrazione” tra chi la produce e chi la ascolta e assimila, quindi nel nostro caso, tra la marca e consumatori, impresa e *stakeholder*. Si deve fare *storytelling* sulle varie e nuove piattaforme esistenti in rete, in quanto ciò aumenterebbe di gran lunga la capacità comunicativa del *brand* e per differenziarsi e creare un vantaggio sulle aziende concorrenti nel mercato, in modo da poter evitare o trovare una soluzione agli attacchi alla *brand reputation*¹¹⁰.

Per quanto riguarda, invece, il concetto di *viral stories*, Tuten (2008)¹¹¹ divide la narrazione all'interno del *web* in sei tipologie:

1. ***Consumer generated media***: si riferisce a tutto ciò che gli utenti possono pubblicare *online* attraverso le proprie piattaforme;
2. ***Consumer generated multimedia***: si riferisce a quei contenuti che godono di una fortissima valenza mediale e che generano un elevato *engagement* con gli utenti;
3. ***Consumer solicited media***: l'azienda sollecita gli utenti a partecipare alla creazione di contenuti *online*, ma senza particolari incentivi nei loro confronti;

¹⁰⁹ Sassoon, J., (2012). *Web storytelling*. Milano, FrancoAngeli.

¹¹⁰ “Come l'immagine del *brand* o di un'azienda è conosciuto e apprezzato sul *web*. È un elemento che non dipende soltanto dalle attività di comunicazione dell'impresa, ma anche del comportamento degli *stakeholder* e quindi da come percepiscono e diffondono l'immagine dell'organizzazione” (Greyser, S. A., (2009). *Corporate brand reputation and brand crisis management*. Management Decision.)

¹¹¹ Tuten, T. L., (2008). *Advertising 2.0. Social Media Marketing in a Web 2.0 World*. Westport Praeger Publishers.

4. ***Incentivized consumer generated media***: in questo caso, invece, l'azienda è molto presente con incentivi nei confronti degli utenti per la creazione di contenuti;
5. ***Consumer fortified media***: si tratta di una forma di *advertising* affidabile, creata e controllata dagli utenti attraverso i *media*;
6. ***Compensated consumer-generated media***: rappresenta il caso in cui il *brand* paga gli utenti per i contenuti che creano.

Affinché tali tipologie di narrazione riescano a compiere i compiti per le quali vengono designate e utilizzate, occorre che le comunicazioni *online* e *offline* non siano separate, ma agiscano in modo congiunto e interconnesso. Infatti, i contenuti *online* devono essere immaginati anche per uso *offline*, in quanto i contenuti di successo *online* generano parecchia visibilità nei confronti degli utenti *offline*. In quest'ultimo caso si tratta di applicare le logiche degli *earned media*, ovvero i canali guadagnati attraverso la semplice conversazione, che permettono di sviluppare *awareness*, stimolare l'attenzione del *target* e creare maggior *engagement*, in modo da acquistare maggiore fiducia da parte degli utenti. Esempi di *earned media* possono essere *WOM*¹¹², *Buzz*¹¹³ e "Viral", i benefici che possono apportare all'immagine aziendale sono maggiore credibilità e possono trasferire un senso di trasparenza a coloro che entrano in contatto con essa.

Nell'ambito di una narrazione in rete, occorre partecipare alla conversazione con la giusta intonazione, sapendo quando intervenire e quando restare ad ascoltare gli altri utenti.

Il mondo dei *social network* è particolarmente connesso con il concetto di viralità. Queste connessioni determinano, secondo Boyd ed Ellison (2007)¹¹⁴, le relazioni esistenti sui *social*, infatti definiamo di relazioni sociali quei servizi *web* che permettono la creazione di un profilo pubblico, possibilità di creazione di una lista contatti e a seconda delle loro funzioni e dei loro contenuti, li distinguiamo in "social network generalisti" (*Facebook*, *Instagram* e *Twitter*), "social network tematici" (*LinkedIn* e *Spotify*), "social network funzionali" (piattaforme che assolvono ad una sola funzione,

¹¹² *Word Of Mouth*: rappresenta il passaparola *online* tra gli utenti di una *community*.

¹¹³ Rappresenta una forma di *marketing* non convenzionale volta ad aumentare il numero delle conversazioni riguardanti prodotti, marche, *brand* o aziende, e al momento stesso incrementarne la visibilità e l'*awareness*. In inglese il termine *buzz* è una parola onomatopeica che letteralmente viene tradotta con "ronzio", in quanto richiama il ronzio delle api.

¹¹⁴ Boyd, D. M., Ellison, N. B., (2007). "Social network sites". *Journal of Computer-Mediated Communication*.

e quindi *Youtube, Vimeo, Pinterest e Instagram*) e “*user generated content*” (*social network* creati da singoli individui o aziende).

Il sempre più crescente utilizzo delle piattaforme *social, Facebook e Instagram* su tutte, hanno cambiato il modo con cui i *brand* si rapportavano con gli utenti, essi infatti non svolgono soltanto il ruolo di operatori di processi commerciali, ma sono anche artefici di processi culturali. Queste piattaforme, secondo Carah e Angus (2018)¹¹⁵, all’interno della quale la narrazione dell’esperienza culturale ci offre dati che regolano gli algoritmi della piattaforma, in questo scenario i marchi svolgono un ruolo di vitale importanza nella costruzione di sistemi di disposizione dei *media*, facendoli diventare esperienze piene di significato.

2.3.2 VIRAL CONTENT

Abbiamo precedentemente accennato a quello che è il *WOM marketing*. Quando parliamo di viralità in ambito narrativo, notiamo come attraverso tale tecnica alcuni *branded content* riescono ad attrarre una maggiore porzione di pubblico, aumentando la loro attenzione nei confronti del marchio. Il successo di questa tecnica deriva dal fatto che si tratta di una modalità molto diffusa di formazione delle impressioni e delle opinioni dei consumatori su *brand* e prodotti, dal momento che la narrazione di storie è la più antica forma di trasmissione delle informazioni da un individuo all’altro o da una *community* all’altra, queste due modalità di comunicazione si sposano alla perfezione sul *web*. Nyilasy (2006)¹¹⁶ ha individuato alcuni elementi che si producono attraverso il *WOM*:

1. **Efficacia:** in quanto tra tutte le variabili utilizzate per la misurazione della qualità della comunicazione, il passaparola rappresenta la modalità più accurata e di gran lunga superiore alla pubblicità;
2. **Diffusione:** in presenza di atti di acquisto rischiosi;
3. **Importanza:** delle opinioni della comunità *online*, amici, parenti o anche *influencer*;
4. **Presenza di effetti:** sia positivi che negativi su cui basare l’analisi;

¹¹⁵ Carah, N., Angus, D., (2018). “Algorithmic brand culture: participatory labour, machine learning and branding on social media”. *Media, culture & society*.

¹¹⁶ Nyilasy, G., (2006). “Word of Mouth: what we really know and what we don’t” in J. Kirby e P. Mardsen (a cura di), *Connected Marketing. The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

5. **Creatività;**

6. **Capacità di sorprendere gli altri.**

Attraverso tali elementi molti studiosi ritengono che i contenuti in forma di racconto hanno più probabilità di *to go viral*. L'espressione del "marketing virale" riprende il concetto di quell'opzione semantica che secondo Rayport (1996)¹¹⁷ evidenzia gli effetti di azioni di entità auto-proroganti che si basano su due necessità: poco tempo disponibile e risorse scarse. Cova, Giordano e Pallera (2008)¹¹⁸ hanno individuato quattro *step* del *marketing* virale in base alla definizione di Rayport:

1. Progettazione del DNA virale del contenuto, in quanto significativo e stimabile;
2. Identificazione degli individui interessate ad esso;
3. Realizzazione delle strategie di *seeding*¹¹⁹;
4. Diffusione dei contenuti attraverso la condivisione.

Per comprendere come un contenuto virale riesce a trasmettersi nei processi di *content marketing* e *native advertising*, bisogna comprendere le caratteristiche del *virus* elencate nelle analisi di Rayport (1996), prima, e Sasson (2012a)¹²⁰, dopo. Secondo i due autori, le proprietà più importanti di un contenuto, che attraverso il *web* si trasmette da utente a utente attraverso le *community online*, sono infatti:

1. **Furtività:** in quanto un *virus* entrano nell'organismo ospitante senza palesare la propria presenza;
2. **Pazienza:** in quanto un *virus* può restare in *stand-by* nell'organismo ospitante anche per molto tempo;
3. **Delega:** in quanto un *virus*, per diffondersi, approfitta della messaggistica informatica dell'organismo ospitante;
4. **Mascheramento:** in quanto un *virus* riesce ad essere espulso dal sistema operativo;
5. **Uso di legami deboli:** in quanto un *virus*, attraverso l'uso di legami deboli prospera nelle reti di *web*;

¹¹⁷ Rayport, J., (1996). *The virus of Marketing*. New York, Fast Company.

¹¹⁸ Cova, B., Giordano, A., Pallera, M., (2008). *Marketing non convenzionale*. Milano, Il Sole 24 Ore.

¹¹⁹ Il *seeding* è un'attività che ha l'obiettivo di "seminare" il seme della comunicazione nei terreni più fertili (nelle *community*) con il fine di far crescere una pianta rigogliosa (*WOM*, conversazioni *online*). ("Il *seeding*: tutto quello che volevate sapere". Viralbeat.com)

¹²⁰ Sassoon, J., (2012a). *Storie virali*. Bologna, Fausto Lupetti Editore.

6. **Forza epidemica:** in quanto un *virus* ha la capacità di crescere fino a quando la moltiplicazione raggiunge un punto di non ritorno, che dà vita, appunto, a manifestazioni epidemiche.

Partendo dalle caratteristiche sopra elencate, lo stesso Sassoon suggerisce nuove regole che favoriscono i processi virali ai fini di *external corporate storytelling*:

1. La prima regola (**Altro da sé**), suggerita da Meerman Scott (2009)¹²¹, prevede che non bisogna mostrarsi per quello che si fa, ma per quello che si è, ovvero non bisogna concentrarsi sui prodotti;
2. La seconda regola (**Bisogni e desideri altrui**), suggerita da McColl (2010)¹²², indica che bisogna scoprire quale bisogno si può soddisfare, quindi capire cosa gli utenti desiderano dal *brand*;
3. La terza regola (**Bidirezionalità**) suggerisce di evitare ogni forzatura e la monodirezionalità dei *media mainstream*;
4. La quarta regola (**Condivisione e non vendita**), sulla base degli studi di Handley e Chapman (2011)¹²³, suggerisce che l'obiettivo non è vendere prodotti o servizi, ma di condividere;
5. La quinta regola (**Rischi di non controllo**) invita a perdere il controllo, in quanto il contenuto deve essere libero di "viaggiare";
6. La sesta regola (**Interazione continua**) suggerisce di "mettere radici e interagire", quindi partire dai membri più vicini di una *community* per poi allargare il proprio *network*;
7. La settima regola (**Contenuti non ripetitivi**) mostra come è necessario proporre contenuti "freschi" e non utilizzati in precedenza;
8. L'ottava regola (**Antropo-viralizzazione**), invece, di parlare nella forma di essere umano;
9. La nona regola (**Seeding**) si riferisce a utilizzare strategie di *seeding*, condividendo il contenuto dei messaggi prima a *web influencer* e poi sfruttare la loro rete per poter "inseminare" i loro utenti;
10. La decima ed ultima regola (**Falò e incendi**) è la metafora del fuoco di Handley e Chapman (2011), secondo la quale bisogna attizzare il fuoco accendendo prima i rametti piccoli per poi aumentare le dimensioni gradualmente, bisogna quindi

¹²¹ Meerman Scott, D., (2009). World Wide Rave. Hoboken, Wiley & Sons.

¹²² McColl, P., (2010). Viral explosion! Proven techniques to expand, explode, or ignite your business or brand online. Pompton Plains, Career Press.

¹²³ Handley, A., Chapman, C. C., (2011). Content rules. Hoboken, Wiley & Sons.

partire dai micro-contenuti per poi elaborare un piano editoriale che alimenti la creazione di una comunità.

Seguendo le dieci regole di Sassoon (2012a) il cambiamento si innesca nel *marketing* strategico, rendendo evidente quella che è la relazione tra *tellability*, *storytelling* e viralità.

2.3.3 GESTIRE I PROCESSI VIRALI

A tal punto si può notare quali siano i requisiti che deve avere il racconto per innescare e gestire i processi virali. Di seguito sono elencati tali requisiti in base a l'intreccio della letteratura esistente e, nello specifico, in base alle analisi di Giorgino (2017)¹²⁴, Marks (2007)¹²⁵ e Sassoon (2012a).

1. I contenuti più brevi sono preferiti a quelli più lunghi, in particolare se si parla di video;
2. I contenuti seriali sono quelli più virali, dal momento che generano aspettative nell'*audience* e sfruttano veri filoni narrativi;
3. Pubblicazione tempestiva nella messa *online* dei contenuti, stabilendo, così, una relazione tra “valore tempo” e “valore *marketing*”;
4. Intuizione digitale, cioè la capacità di comprendere cosa piace al pubblico e cosa vuole condividere all'interno della propria *community*;
5. Emozionalità;
6. Prevalenza del soggetto sull'oggetto narrativo, puntare cioè alla personificazione in quanto tale figura riesce a sviluppare processi di identificazione;
7. Operare a più livelli di significazione;
8. Utilizzare “l'arco narrativo”, cioè quella linea strutturale che è presente all'interno della narrazione.

Secondo Sassoon(2012a), quindi, il legame stretto esistente tra viralità e *corporate storytelling* è gestito dalle storie, dalla loro struttura narrativa e dal rapporto tra racconto e contesto di riferimento.

¹²⁴ Giorgino, F., (2017). *Giornalismo e società*. Milano, Mondadori Università

¹²⁵ Marks, D., (2007). *L'arco di trasformazioni del personaggio*. Roma, Dino Audino Editore.

2.3.4 VISUAL STORYTELLING

Data per certa la relazione in vigore tra *storytelling* e viralità, si può notare come, secondo la letteratura esistente, vi siano dei metodi che misurano l'intensità di tale relazione. Uno dei modi più efficaci è quello di esaminare la quantità di elementi *visual* presenti in una dinamica narrativa. Con l'espressione *visual storytelling* ci si riferisce al racconto di una storia attraverso una serie di immagini che emettono una determinata forza nel produrre dati significati.

Le immagini, come le parole, hanno una grammatica e una sintassi, seguono, cioè, regole particolari aventi come obiettivo quello di illustrare l'efficacia narrativa delle stesse. La grammatica delle immagini è la risultante di un insieme di elementi fondamentali (Menduni, 2006)¹²⁶:

1. **Composizione delle immagini:** le immagini non possono mai essere statiche e richiedono numerosi movimenti degli occhi; gli oggetti all'interno dell'immagine non sono mai collocati al centro della stessa, ma "agli incroci di un reticolo ideale che divide lo schermo in altezza e lunghezza" (Giorgino e Mazzù, 2018); rientra nel concetto di composizione anche la figura della profondità, tale figura viene costruita privilegiando linee oblique e curve rispetto a linee orizzontali e verticali;
2. **Inquadratura:** è lo spazio visivo rispetto all'obiettivo della fotocamera; la narrazione procede attraverso spazi e campi di dimensioni variabili a seconda di ciò che vuole il *videomaker*;
3. **Angolazione:** è il codice linguistico e visivo che viene utilizzato, possono essere scelte riprese dal basso, dall'alto, ad altezza occhi, soggettive, orizzontalità frontale, a tre quarti, di profilo, ecc.

Come anticipato, le immagini possiedono, oltre ad una loro grammatica, anche una loro sintassi e cioè possono unire le immagini una dopo l'altra e una con l'altra. Lo stesso Meduni (2006) sostiene che è necessario dare particolare attenzione alla sequenza delle immagini, ovvero alla modalità di posizionamento seguendo un senso logico. Per fare ciò il *videomaker* può utilizzare una sola telecamera (piano sequenza), oppure si possono comporre le immagini di più dispositivi attraverso un accurato lavoro di regia. Disporre le immagini in una sequenza di senso compiuto equivale a narrare una storia, quindi mediante un'introduzione, uno svolgimento e una conclusione. Le varie tipologie

¹²⁶ Menduni, E., (2006). I linguaggi della radio e della televisione. Roma-Bari, Laterza.

di inquadrature e angolazioni rappresentano la scrittura del testo, ovvero si preoccupano di far entrare il lettore nel contesto generale del racconto o in quello più specifico. Rispetto a questi aspetti, il *visual storytelling* diventa fondamentale, anche per azioni come quella di montaggio e la regia, che secondo Lauretani (2003)¹²⁷ sono nient'altro che altri codici di linguaggio e che diventano tali grazie ad azioni come: stacchi, assolvenze, dissolvenze, intarsi, *slit screen* e tendine. Questi principi, in ambito di *visual storytelling*, vengono utilizzati maggiormente in ambito dei *social network*, dal momento che, chi utilizza tali tecniche, riesce ad aumentare il livello narrativo dei racconti.

Bisogna comprendere che il *visual storytelling* (*corporate* ma anche *personal*) è una figura che prevede una maggiore performatività rispetto ad altre tecniche di comunicazione aziendale. Le immagini, infatti, sono un elemento diretto, immediato, evocativo, dinamico e creano un valore che in ambito di *marketing* è rappresentato dalla variabile emozionale. La “tabloidizzazione dell’informazione (Giorgino, 2004)¹²⁸ ha causato il ricorso a “foto notizie” da parte della stampa di massa, in quanto capaci di attivare un processo di attenzione del pubblico in maniera più forte e significativa rispetto a titoli, occhielli e sommari. Le nuove tecnologie, i *new media*, i *social* e il *web* hanno poi messo le immagini in una posizione ancora più centrale. Un esempio può essere la *mobile photography*, che ha portato agli utenti a dover immortalare momenti più o meno importanti della loro vita quotidiana (Doria, 2017)¹²⁹.

Il 90 per cento delle informazioni arrivano al cervello, come sostengono Gioglio e Walter (2014)¹³⁰ attraverso il canale visivo, in quanto l’essere umano elabora gli elementi visivi più velocemente rispetto a quelli testuali, e ciò porta a una maggior quantità di reazioni. Un post su *Facebook* o *Twitter* riesce ad essere più attrattivo se accompagnato da immagini e video. Ciò spiegherebbe anche la sempre più forte ascesa di un social come *Instagram*, che si sta imponendo come canale principale utilizzato dagli utenti di tutto il mondo e raggiungendo, nel Giugno 2018, il miliardo di account al suo interno¹³¹. La possibilità di raccontare la propria quotidianità, attimi, viaggi, esperienze attraverso immagini e video, rende il tutto più accattivante ed emotivamente più forte. Stesso discorso può essere fatto per *YouTube*, il quale è molto utilizzato con

¹²⁷ Lauretani, F., (2003). La regia televisiva. Dai format alla realizzazione dei programmi. Milano, Hoepli.

¹²⁸ Giorgino, F., (2004). Dietro le notizie. Milano, Mursia.

¹²⁹ Doria, F., (2017). Visual storytelling. San Lazzaro di Savena (Bologna), Area51 Publishing.

¹³⁰ Gioglio, J., Walter, E., (2014). The power of visual storytelling. New York, McGraw-Hill Education.

¹³¹ <https://www.studiosamo.it/social-media-marketing/global-digital-2019-statistiche-social/>

fini di *marketing* per la sua forte capacità di raggiungere una categoria di utenti di grande rilievo: i giovani. Peverini (2012)¹³², si concentra sulla forza di mediazione di processi di riscrittura creativa da parte di questi soggetti che “*smontano, manipolano, ri-assemblano materiali audiovisivi*” sulla base di competenze relazionali.

Data, quindi, la grande forza di queste tecniche e la capacità di raggiungere vari segmenti dei *social network* e delle piattaforme sopra descritte, le imprese stanno adottando sempre di più questa forma di comunicazione. Bisogna però sottolineare come vi siano imprese più avvantaggiate di altre ad utilizzare tecniche di *brand storytelling*, dal momento che il loro ambito di applicazione si presta maggiormente alla narrazione visiva. Parliamo di imprese operanti nel mondo *fashion, luxury, food, sport, entertainment, lifestyle*, dove è più facile comunicare attraverso le immagini e attraverso le piattaforme *social*, e la scelta di quale di questi utilizzare nel mettere in pratica il piano di *visual storytelling* dipende sia dalle caratteristiche della piattaforma e dalla tipologia di utente che si vuole raggiungere. È, infatti, facilmente intuibile che *Facebook* è rivolto a un pubblico generalista, *Instagram* per un pubblico più specializzato, *Snapchat* attrattivo per il pubblico più giovane attraverso le proprie *stories*. Attraverso queste piattaforme i *brand*, grazie al *native e mobile advertising*, possono integrare i propri contenuti all'interno della *customer experience* e di conseguenza abbassare le difese degli stessi, da tempo infastiditi da tecniche di *interruptive marketing*¹³³. Non mancano, però problemi quando la pubblicità viene espressa sotto forma di *social advertising*, settore che si caratterizza per la capacità di formare temi drammatici di rilevanza pubblica. Si ha la tendenza, in questi casi, a descrivere le campagne *social*, che utilizzano le *piattaforme network* come “armi non convenzionali”, come «*strumenti di “guerrilla” che colpiscono il pubblico target con “armi leggere”, praticando l’arte del “mimetismo e dell’imboscata”, facendo quasi una scelta definitiva a favore del “corpo a corpo, più che dello scontro a distanza”*» (Peverini, 2017)¹³⁴.

Non si può fare *visual storytelling* se non si comprende prima come funziona l’immaginazione visiva. Il nostro cervello pensa narrativamente e lo fa tramite “immagini per sostituzione”. Il segreto dello *storytelling* visivo è attivare le narrazioni

¹³² Peverini, P., (2012). Youtube e la creatività giovanile. Nuove forme dell’audiovisivo. Assisi, Cittadella.

¹³³ “Un insieme di tecniche che puntano a raccogliere l’attenzione del destinatario del messaggio mentre quest’ultimo sta facendo altro, interrompendone l’attività che sta svolgendo nel momento del contatto” (Fumagalli, A., (2018). Cos’è l’interruption marketing”. Axura blog)

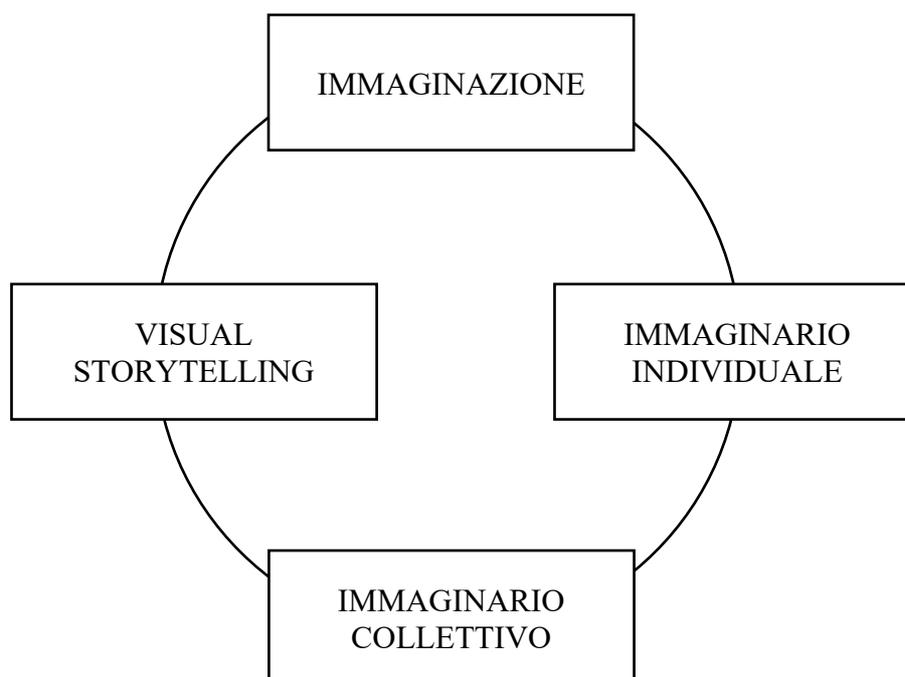
¹³⁴ Peverini, P., (2017). Social guerrilla. Semiotica della comunicazione non convenzionale. Roma, Luiss University Press.

già esistenti nella nostra mente, dove cioè si formano emozioni e pensieri e si depositano ricordi (Arnheim, 2013)¹³⁵.

In un racconto visivo la narrazione attiva l'immaginario individuale del produttore e del consumatore che, secondo Fontana (2017)¹³⁶, è il risultato di tutto ciò che viene prodotto dalla nostra immaginazione e dall'atto stesso dell'immaginare, dal latino infatti immaginare deriva dalla locuzione «*in me mago agere*» che sta per «in me agisce la magia», attraverso la visualizzazione di immagini determinate dall'immaginario collettivo e che contribuiscono all'immaginazione.

Il circolo virtuoso, in base agli studi di Fontana (2017), che si viene a creare è:

Fig. 2 – Circolo virtuoso storytelling



Fonte: adattamento da Fontana (2017).

Fontana (2016), infine, ci invita a prestare molta attenzione a tre particolari elementi:

1. **Coerenza** di una narrazione visiva in termini di forma, stile e *script*;
2. **Continuità** della narrazione, data dall'ambientazione, oggetti, personaggi e singole azioni;
3. **Autenticità**.

¹³⁵ Arnheim, R., (2013). Pensiero visibile, Milano-Udine, Mimesis.

¹³⁶ Fontana, A., (2017). Storytelling for dummies. Milano, Hoepli.

2.4 LO STORYTELLING COME INTERNAL PR STRATEGY

2.4.1 STORYTELLING ED EMPLOYEE MANAGEMENT

Lo *storytelling* aziendale può essere un mezzo accattivante ed efficace per le pubbliche relazioni interne. Le caratteristiche della narrazione interna lo rendono un mezzo eccellente per un'organizzazione che interagisce con lo *staff* a un livello più personale e rafforza la fedeltà dei dipendenti. Lo *storytelling* è uno strumento efficace per la comunicazione interna e l'impiego dei dipendenti, una responsabilità pubblica interna fondamentale, che può rafforzare il marchio e la reputazione dell'organizzazione.

L'*internal public relation* (PR) svolge un ruolo chiave nella fedeltà dei dipendenti, in particolare per quanto riguarda la comunicazione efficace e l'impegno dei dipendenti (Mohan, McGregor, Saunders & Arceh, 2008¹³⁷; Harrison, 2008¹³⁸).

Lo *storytelling* aziendale come una strategia PR ha *benefit* significanti per l'*employee engagement* e può comportare un accrescimento della reputazione interna ed esterna, rendendo i dipendenti campioni della reputazione dell'organizzazione. Il PR interno si riferisce al processo strategico di mantenere relazioni datore di lavoro-dipendente (*employer-employee*) che, come visto nel primo capitolo, risulta essere antecedente di rilievo della *employee satisfaction*, in quanto contribuiscono a sostenere motivazione soddisfacente, morale e produttività all'interno dell'organizzazione.

Tuttavia si implica necessario l'utilizzo strategico dell'eccellenza della comunicazione interna, al fine di interagire con i dipendenti su opportunità, sistemi di supporto e valori del marchio (Harrison, 2007; L'Etang, 2008¹³⁹; Mohan et al., 2008).

Le storie possono suggerire elementi personali che consentono al narratore di costruire un significato in sintonia con le idee e gli obiettivi dei destinatari, rendendo la narrazione più accattivante e attraente (Sinclair, 2005¹⁴⁰; Simmons, 2006¹⁴¹).

Una storia può aggiungere una componente personale della comprensione e una connessione che statistiche e dati non possono raggiungere da soli (Hansen, 2008¹⁴²).

¹³⁷ Mohan, T., McGregor, H., Saunders, S., Arceh, R., (2008). *Communicating as professionals*. Melbourne, Thomson.

¹³⁸ Harrison, K., (2007). *Strategic public relations, a practical guide to success* (4th ed). Perth. Century Consulting.

¹³⁹ L'Etang, J., (2008). *Public Relations. Concepts, Practice and Critique*. London: Sage.

¹⁴⁰ Sinclair, J., (2005). *The Impact of Stories*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 53-64.

¹⁴¹ Simmons, A., (2006). *The Story Factor*. New York: Basic Books.

¹⁴² Hansen, K. (2008). *Organisational Storytelling*. *CPA Australia Exchange*, 78(5) 42- 45.

Il significato deriva dalla riflessione sull'esperienza in quanto le persone danno un senso alle situazioni che incontrano nella loro vita quotidiana secondo una vocazione implicita alla narrazione. Il valore aggiunto da storie e metafore può essere sostanziale (Lawrence & Mealman, 1999¹⁴³).

Le storie condividono la conoscenza tra i riceventi che interpretano la narrazione in linea con le proprie esperienze, consentendo cognizione personalizzata su problemi, soluzioni e spiegazioni che si traducono in una comprensione più profonda (Denning, 2005; Sinclair, 2005).

Pertanto, lo *storytelling* è naturale, coinvolgente e profondo dalla comunicazione attraverso un pubblico eterogeneo, poiché le storie consentono agli ascoltatori di toccare i propri elementi personali e raggiungere la stessa conclusione di quella desiderata dal narratore.

Lo storytelling aziendale (*corporate storytelling*) è, pertanto, il processo di sviluppo di un messaggio che crea un nuovo punto di vista o rafforza un'opinione o un comportamento utilizzando la narrazione sulle persone, l'organizzazione, il passato, la visione del futuro, il legame sociale e il lavoro stesso (Gill, 2009¹⁴⁴; Wilkins, 1984¹⁴⁵; Witherspoon, 1997¹⁴⁶; Kaye, 1995¹⁴⁷). Le storie aziendali possono motivare i dipendenti a creare un messaggio abbastanza memorabile, affinché lo *staff* possa prendere causa e agire in linea con i valori organizzativi. L'obiettivo dell'utilizzo di storie aziendali è più significativo del semplice intrattenimento e include risultati relativi al cambiamento o al rafforzamento di comportamenti, valori e opinione (Prusak, 2001¹⁴⁸; Kaye, 1996¹⁴⁹). Tradizionalmente, le storie aziendali sono state associate a sottolineare sicurezza, benessere e riduzione del rischio (Prusak, 2001; Work Safe Victoria, 2004¹⁵⁰; Wilkins,

¹⁴³ Lawrence, R. & Mealman, C. (1999). Collaborative Ways of Knowing: Storytelling, Metaphor and Emergence of the Collaborative Self. Conference paper: Adult Education Research Conference 1999. Northern Illinois University DeKalb, Illinois.

¹⁴⁴ Gill, R. (2009). Employer of Choice and CSR Reputation in Australia. Saarrucken: VDM Publishing.

¹⁴⁵ Wilkins, A. (1984). The Creation of Company Cultures: The Roles of Stories and Human Resource Systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41-60.

¹⁴⁶ Witherspoon, P. (1997). *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*. Boston: Prentice-Hall.

¹⁴⁷ Kaye, M. (1995). Organisational Myths and Storytelling as Communication Management: A Conceptual Framework for Learning an Organisation's Culture. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 1(2), 1-13.

¹⁴⁸ Prusak, L. (2001). Storytelling: Organisational Perspective. *Storytelling, Passport to the 21st Century*. Retrieved January 13, 2009, from: www.creatingthe21stcentury.org/larry

¹⁴⁹ Kaye, M. (1996). *Myth-Makers and Story-Tellers*. Melbourne: Business and Professional Publishing.

¹⁵⁰ Work Safe Victoria. (2004). *Officewise. A Guide to Health and Safety in the Office*. Melbourne: Victorian WorkCover Authority.

1984). Tuttavia, il valore delle PR interne si colloca anche nello *storytelling* aziendale come un modo per persuadere, motivare e ispirare i dipendenti sulla loro organizzazione, il loro marchio e le loro strategie (Simmons, 2006; Barnes, 2003¹⁵¹; Poulton, 2005¹⁵²).

L'*employee engagement* può essere definito come contributo al coinvolgimento, alla soddisfazione e all'entusiasmo dei singoli dipendenti per le loro opportunità e responsabilità sul lavoro

Secondo Shuck and Wollard (2009)¹⁵³, l'impegno dei dipendenti si concentra sulla costruzione di una relazione coinvolgente tra datore di lavoro e dipendente, per facilitare una maggiore produttività e forti profitti grazie al fatto che il personale è più sano, più sicuro, meno propenso a lasciare e più disposto a impegnarsi in attività discrezionali. Pertanto, L'*employee engagement* comporta risultati a livello individuale (Schneider, Erhart, Mayer, Saltz and Niles-Jolly, 2005¹⁵⁴; Shuck and Wollard, 2009).

Il successo dell'impegno dei dipendenti dipende dalla comunicazione interna efficace; la condivisione di significato tra datore di lavoro e dipendenti e tra i dipendenti (Waters, 2010¹⁵⁵; Mohan et al. 2008). Scholes (1997)¹⁵⁶ considera la comunicazione interna come la gestione professionale delle interazioni tra tutti coloro che hanno un interesse o "interesse" nell'organizzazione.

Lo *storytelling* può sostenere e migliorare strategicamente l'engagement dei dipendenti attraverso la sua capacità di personalizzare sensibilmente il significato del destinatario.

¹⁵¹ Barnes, E. (2003). What's Your Story? Harvard Management Communication Letter July 2003. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

¹⁵² Poulton, M. (2005). Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How Stories Frame Limits of Behavior in Organizations. *Electronic Journal of Business, Ethics and Organizational Studies*, 10(2), 4-9.

¹⁵³ Shuck, B. & Wollard, K. (2009). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resources Development Review OnlineFirst*. Retrieved October 11, 2010, from: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/1534484309353560v1>

¹⁵⁴ Schneider, B., Erhart, M., Mayer, D., Saltz, J., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding Organisational-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.

¹⁵⁵ Waters, R. D. (2010). The Value of Relationship and Communication Management in Fundraising: Comparing Donors' and Practitioners' Views of Stewardship. *Prism*, 7 (1). Retrieved December 1 2010, from: http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/2010_general/Waters.pdf

¹⁵⁶ Scholes, E. (1997). *Handbook of International Communication*. Aldershot: Gower.

2.5 CORPORATE STORYTELLING E CORPORATE IDENTITY

2.5.1 COMUNICARE LA CORPORATE IDENTITY ATTRAVERSO LA NARRAZIONE

Uno degli obiettivi che un'organizzazione può raggiungere attraverso l'utilizzo del *corporate storytelling* è riuscire a veicolare correttamente l'identità aziendale (o come visto abbondantemente nel precedente capitolo, *corporate identity*) nei confronti di tutti coloro che operano con e per l'impresa, quindi dai dipendenti ai consumatori finali, passando per tutto il gruppo di *stakeholder*. Qualizza (2009)¹⁵⁷ sostiene che la finalità del *corporate storytelling* acquista con il passare del tempo sempre più importanza e può essere inserita tra le “*modalità di fare impresa, nelle quali è implicito un più forte coinvolgimento dei diversi stakeholder*”.

Uno dei rischi più grandi per le imprese che agiscono in un contesto di enorme variabilità e complessità è quello di trasmettere messaggi frammentari e talvolta anche contraddittori (Pastore e Vernuccio, 2008). Per arginare tale rischio l'organizzazione deve fare riferimento, nell'atto di comunicare uno o più messaggi agli utenti, aldilà del tipo di mezzo comunicativo e della tipologia di messaggio, a un elemento che unifichi e che dia armonia e coerenza. Questo elemento può essere rintracciato nella *corporate identity*. Essa riassume i valori su cui si basa l'agire dell'impresa, si concretizza nella scelta del posizionamento strategico e viene espressa soprattutto attraverso tutti i flussi comunicativi che l'impresa mette in atto durante le sue attività quotidiane. L'impresa deve tener conto anche di un altro rischio: la *corporate identity*, quando viene comunicata, diventa oggetto di un processo percettivo attivato dai destinatari e che conduce alla formazione della *corporate image*. Quest'ultima è quello che i pubblici di riferimento percepiscono riguardo a ciò che l'impresa è. Questa percezione non sempre, però, coincide con la reale identità dell'organizzazione: spesso, infatti, esiste un *gap* tra identità e immagine di un'azienda. Per tale motivo, la comunicazione gioca un ruolo fondamentale perché permette all'identità aziendale di essere diffusa e soprattutto di essere interpretata e percepita in maniera corretta: per questo motivo lo *storytelling* rappresenta un mezzo efficace attraverso il quale l'impresa può comunicare

¹⁵⁷ Qualizza G., (2009). “Lo storytelling nella comunicazione d'impresa”, Tigor: rivista di scienze della comunicazione, No. 2.

efficacemente la propria *corporate identity*. Secondo Andrea Fontana, infatti, “*l’identità di impresa e il marchio diventano dispositivi da saper progettare e proporre attraverso sistemi di storie, con azioni narrative di prequel e sequel per generare nei pubblici un’attenzione duratura e una memoria permanente*”.

Il *corporate storytelling* può essere il mezzo tramite il quale l’impresa può trasmettere correttamente l’*identity* e diminuire se non eliminare il *gap* tra identità e immagine e ciò può avvenire attraverso la creazione di una *core story*: ovvero una storia centrale che racchiude i valori fondamentali e il tema dominante dell’impresa, una sorta di “filo conduttore”¹⁵⁸ che attraversa tutta l’organizzazione nella sua interezza. Essa non esprime le caratteristiche tecniche e funzionali dei prodotti che l’azienda vende ma chi è l’azienda e cosa fa per migliorare la condizione dei suoi stakeholder. L’importanza della *core story* è fondamentale: “*it should act as a compass directing all company communication both internally and externally*”¹⁵⁹. Essa deve essere come una sorta di faro che guidi l’agire di chi rappresenta l’azienda, qualcosa in cui credere e che assicuri che la comunicazione avvenga in modo chiaro e coerente. La *core story* aiuta a creare coerenza tra identità d’impresa e immagine percepita dagli *stakeholder* contribuendo, quindi, a chiudere il *gap* tra le due.

In particolare, la *core story* può essere utile per creare l’intero concetto di *brand*, in modo da trasformarlo in una storia vera e propria piuttosto che un insieme di valori. Quando i valori aziendali vengono comunicati attraverso una storia, essa fa sì che quelle che erano delle semplici parole diventino delle immagini potenti ed esemplificatrici, inserite in un contesto umano e familiare: “*effectively, a core story equals brand values transformed into a single, unifying and meaningful message*”.

¹⁵⁸ Logan J., *Is it difficult talking about your company? It’s easier if you have a core story*, <http://jslogan.com/is-it-difficult-talking-about-your-company-it-would-be-easier-with-a-core-story/>

¹⁵⁹ Fog K., Budtz C., Yakaboylu B., *Storytelling. Branding in practice*, Springer, Berlino, 2003, p.61 [“Un brand forte nasce sempre dall’interno con i suoi impiegati”]

2.5.2 CORE STORY

Come afferma Denning (2006)¹⁶⁰, mentre in passato il *brand manager* selezionava una serie di aggettivi da abbinare al *brand*, oggi crea e reinventa continuamente la storia del *brand* controllando che essa comunichi ciò che l'azienda vuole comunicare ai propri utenti. È utile sottolineare come la comunicazione dell'identità aziendale deve avvenire prima di tutto nei confronti degli interlocutori interni. Infatti, se coloro che costituiscono l'azienda e che lavorano ogni giorno per farla crescere, si identificano nella *core story* saranno i primi a condividerla e a comunicarla verso gli interlocutori esterni. Non sarebbe possibile convincere gli utenti, infatti, se neanche chi rappresenta l'azienda condivide la *core story*.

Compresa l'importanza della *core story* nella comunicazione dell'identità aziendale, è fondamentale comprendere come deve essere strutturata e quali sono gli elementi che la compongono. Andrea Fontana sostiene che la *core story* di un'organizzazione è la risultante di “una fusione acronica e complessa tra oggetti di narrazione interna, di narrazione esterna e di percezione dei pubblici”.

È possibile, infatti, individuare quattro elementi fondamentali per creare una *core story* e che in generale rappresentano i pilastri fondamentali per costruire qualsiasi storia. Essi sono:

1. **Messaggio;**
2. **Conflitto;**
3. **Personaggi;**
4. **Trama.**

Il primo passo consiste nell'elaborare un **messaggio** chiaro e comprensibile. Esso rappresenta il fondamento della storia, un'affermazione ideologica che identifica il tema centrale di tutta la storia nella sua interezza. È necessario che esso sia unico altrimenti si corre il rischio di comunicare in modo confuso e frammentato non riuscendo a dare una chiara dimostrazione di quale siano l'identità e i valori fondanti dell'azienda.

¹⁶⁰ Denning S., (2006). “Effective storytelling: strategic business narrative techniques”, *Strategy & Leadership*, 34(1),

Il **conflitto** rappresenta la forza pulsante della storia: senza di esso l'intera storia non esisterebbe. L'uomo, infatti, cerca sempre di vivere in condizioni di equilibrio e armonia e se queste condizioni vengono meno, si attiva per ricostituirle. Il conflitto spinge all'azione e la storia nasce soltanto se le condizioni originarie di serenità vengono disturbate da qualcosa o qualcuno.

Non rappresenta un elemento negativo, ma permette a colui che racconta la storia di esplicitare il proprio punto di vista su ciò che ritiene essere giusto o sbagliato. Nel caso delle imprese, il conflitto si ricollega all'idea di tutto ciò che il *brand* non rappresenta, quello verso cui l'impresa combatte ogni giorno.

Altro elemento fondamentale sono senza dubbio i **personaggi**. Senza un individuo che agisce e mette in atto il conflitto, la storia non esisterebbe. Di solito, la storia viene costruita intorno alle vicende di un protagonista o una serie di protagonisti che hanno come obiettivo quello di trovare una soluzione alla situazione di conflitto, creata da altri individui. Per raggiungere tale obiettivo ha bisogno di un aiuto in quanto nel percorso che dovrà affrontare per arrivare al suo obiettivo incontrerà molti problemi e soprattutto il suo avversario che cercherà di ostacolarlo in tutti i modi.

Le vicende narrate, le azioni dei protagonisti e degli antagonisti rappresentano l'ultimo elemento: la **trama**.

CAPITOLO III

IL CASO STUDIO: LAMINAZIONE SOTTILE GROUP E ANALISI DEI DATI

3.1 LAMINAZIONE SOTTILE GROUP

3.1.1 LA STORIA

All'inizio erano i tappi argentati sulle bottiglie del latte Berna, successivamente si è passati al foglio di alluminio, facendosi strada in Campania e nel mondo, perché la visione industriale della **Laminazione Sottile**, e del suo patron, ha varcato subito i confini nazionali. Una strategia lungimirante per gli standard del primo dopoguerra.

Laminazione Sottile Group (LSG) è attiva nella lavorazione di prodotti in alluminio da circa novanta anni. Fondata nel 1923, si è inizialmente dedicata alla produzione di capsule e tubetti.

Successivamente l'azienda ha avviato un processo di integrazione verticale, introducendo la **laminazione dell'alluminio**.

Negli anni Sessanta si è specializzata nei semilavorati in alluminio, interrompendo la lavorazione di prodotti finiti.

Guido Moschini, ingegnere meccanico subentrato al padre Augusto, che aveva fondato l'azienda nel 1923, ha trasformato nel corso degli anni la sua impresa in un gruppo leader nella produzione di fogli di alluminio.

Laminazione Sottile oggi ha 700 dipendenti che lavorano in cinque stabilimenti, compresa la sede principale ubicata a San Marco Evangelista in provincia di Caserta, e un fatturato di centinaia di milioni di euro, di cui il 60% destinato all'estero, in particolare all'Europa, all'Australia, all'Asia e al Centro America.

La crescita senza sosta è stata dovuta al continuo reinvestimento degli utili nella società. Una crescita, quindi, di «spessore» grazie soprattutto ai solidi valori e ai principi morali del patron che, come amava dire, «sono il battistrada dell'esistenza delle persone».

Il gruppo spazia dall'imballaggio alimentare all'*automotive*, dall'edilizia all'industria meccanica, dal settore dei condizionatori fino alla nautica. Due le società controllate a responsabilità limitata - **Italcoat** e **Contital** - completano il core business. Infine, **I2R Packaging Solution**, partecipata di Contital acquisita nel 2008, dove si trova lo stabilimento inglese di Telford, vicino Birmingham.

Il gruppo oggi è composto da sette aziende:

1. **Laminazione Sottile S.p.A.**, fondata nel 1923, operante nella lavorazione dei laminati in alluminio;
2. **Contital**, fondata nel 1991, operante nella lavorazione dei contenitori in alluminio e PET;
3. **Italcoat**, fondata nel 1993, operante nel trattamento superficiale e verniciatura dei nastri in alluminio;
4. **I2R Industrial Packaging**, acquisita nel 2009, operante nella lavorazione dei contenitori in alluminio;
5. **IPS – Industrial Packaging Solution**, acquisita nel 2015, operante nella lavorazione di packaging flessibile in alluminio;
6. **Ariflex**, acquisita nel 2015, operante nella lavorazione dell’imballaggio flessibile;
7. **I2R Korea**, acquisita nel 2017, operante nella lavorazione dei contenitori in alluminio.
8. **Pllana**, acquisita nel 2018, operante nella distribuzione lavorati in alluminio.

All’elenco di aziende controllate dal gruppo campano, si aggiunge, nel marzo del 2019, l’apertura di una sede Contital in Turchia (Contital Lm Turkey), avente l’obiettivo di consolidarsi nel mercato asiatico e del Medio Oriente, offrendo un prodotto più elevato a livello qualitativo e un servizio rispondente alle stringenti richieste dei mercati in questione.

Il gruppo è attualmente guidato dai fratelli Luca, Massimo e Pietro, figli dell’ingegner Guido, che hanno affiancato il padre dall’inizio degli anni ’80, e che hanno trasferito la loro passione ai figli, confermando e ampliando la strategia di internazionalizzazione.

Il ciclo produttivo di Laminazione Sottile inizia dalla fusione della materia prima e prosegue attraverso laminazione a caldo, laminazione a freddo, trattamenti termici e superficiali, taglio. Il prodotto offerto spazia da nastri e fogli a dischi di alluminio in una gamma diversificata di leghe e misure, con spessori compresi tra 6 micron e 6 mm, adeguando il prodotto finale alle esigenze del cliente. Queste produzioni possono essere sottoposte a diversi trattamenti superficiali così da renderle adatte alle specifiche dei differenti usi finali.

3.1.2 RICERCA & SVILUPPO

Laminazione Sottile è un'azienda specializzata nella trasformazione dell'alluminio, che considera la ricerca di soluzioni innovative un lavoro costante da svolgere in piena sinergia con i suoi clienti.

Il miglioramento qualitativo dei suoi laminati viene assicurato con il monitoraggio continuo dei processi produttivi e lo sviluppo delle tecnologie adottate.

I laboratori di ricerca interni all'azienda sono attrezzati per condurre analisi approfondite con strumentazioni all'avanguardia.

La collaborazione con diverse Università ed il lavoro svolto insieme ai docenti e ricercatori si traducono nel miglioramento della qualità della materia prima, dei processi e delle applicazioni, con l'obiettivo di anticipare le tendenze di mercato ed assicurare un sempre maggiore rispetto dell'ambiente, della sicurezza e della salute.

La Sezione Ricerca e Sviluppo del gruppo è una fucina di idee, in cui con approccio scientifico si elaborano teoricamente le esperienze maturate nei reparti produttivi, per supportare la produzione e fornire soluzioni alle problematiche tecniche che i clienti ci sottopongono.

3.1.3 MISSION, VISION E VALORI

Laminazione Sottile basa le sue attività di comunicazione interna sul trasmettere ai propri dipendenti quelli che sono i valori che da sempre hanno caratterizzato l'azienda e la proprietà.

I valori su cui punta il management sono:

1. **Verso l'ambiente:** cioè l'impegnarsi a ridurre l'impatto delle attività sull'ambiente, ottimizzando le risorse secondo un modello di crescita sostenibile;
2. **Verso la società:** cioè perseguire i risultati nel rispetto di collaboratori, clienti e fornitori, creando valore e diffondendo la cultura del lavoro nel territorio in cui l'azienda opera;
3. **Verso le persone:** cioè prendersi cura dei dipendenti e della loro sicurezza. Valorizzare le persone che esprimono nel lavoro passione, etica, integrità e concretezza;

4. **Verso la storia:** cioè essere all’altezza del passato, proiettando il gruppo verso il futuro, garantendo la continuità e lo sviluppo nel rispetto della tradizione.

Fig. 3 – “i nostri Valori”

I nostri Valori



Fonte: “Valori e Competenze” – Laminazione Sottile Group

Oltre al modello dei valori, LSG trasmette al proprio personale anche quello che è da loro definito “modello delle competenze”.

Fig. 4 – “Il modello delle competenze”.

Il modello delle competenze



Fonte: “Valori e Competenze” – Laminazione Sottile Group

Secondo il *management* di LSG, le competenze che i dipendenti del gruppo devono possedere sono:

1. **Responsabilità decisionale:** Affrontare prontamente tutte le situazioni e le problematiche che si presentano nella propria attività, prendendo decisioni, anche in situazioni di incertezza, ed assumendosi la responsabilità delle loro conseguenze nel tempo;
2. **Sviluppo delle persone:** Favorire la crescita professionale delle persone per ottenere prestazioni eccellenti. Pianificare e attuare iniziative che *favoriscano la crescita delle competenze e la diffusione del know-how*;
3. **Integrazione inter-funzionale:** Comprendere e bilanciare esigenze e obiettivi del proprio ruolo con quelli del team, di altre aree e dell’Azienda. Sviluppare relazioni efficaci con persone e gruppi diversi, collaborando nell’interesse comune;
4. **Iniziativa:** Intraprendere azioni per ottenere un risultato prima che la situazione lo richieda, anticipando problemi e criticità e ricercando nuove opportunità. Proporre ed attuare idee e soluzioni;
5. **Orientamento al risultato:** Ricercare elevati livelli di prestazioni e di qualità, mantenendo la propria determinazione anche a fronte di difficoltà, imprevisti e situazioni di incertezza;
6. **Miglioramento processi:** Individuare le priorità e definire piani di azione coerenti con gli obiettivi aziendali, assegnando responsabilità e monitorando l’andamento. Ricercare con continuità nuovi modi di lavorare per rendere i processi più veloci ed efficienti;
7. **Guida della squadra:** Utilizzare e valorizzare il lavoro in team con consapevolezza del suo valore. Costruire relazioni, lavorare in partnership e orientare le persone verso il raggiungimento di obiettivi comuni;
8. **Orientamento al cliente:** Ascoltare, comprendere ed anticipare le esigenze dei clienti; attivarsi per la loro soddisfazione assumendosi la responsabilità della qualità del servizio.

Il modello delle competenze è coerente con la strategia, i valori aziendali e l’evoluzione del business, e supporta le persone nel raggiungimento degli obiettivi aziendali; declina

i comportamenti attesi per ciascun livello di competenza; è connesso con diversi processi HR (*performance management*, sviluppo, formazione, etc.)

Una delle priorità del *management* del gruppo LS è l'allineamento degli obiettivi aziendali con le priorità di *business* a tutti i livelli dell'organizzazione¹⁶¹, si punta ad un sistema unico che valuti la popolazione aziendale sul “**cosa**”, ovvero sugli obiettivi, e sul “**come**”, sulle competenze. Il fine è quello di creare una **cultura aziendale** orientata al lavoro per obiettivi e misurazione dei risultati raggiunti e per competenze misurate attraverso l'osservazione dei comportamenti.

I *driver* del sistema di *performance management* adottato da LS possono essere sintetizzati come:

1. “*Allineamento alle priorità, agli indirizzi strategici di business e alla cultura aziendale*”;
2. “*Enfasi sul riconoscimento dell'eccellenza e del contributo individuale ai risultati*”;
3. “*Semplicità, misurabilità, trasparenza e utilità*”;
4. “*Supporto al cambio culturale in un'ottica di responsabilizzazione e formazione dei manager*”;
5. “*Collegamento più stretto fra performance e azioni gestionali di sviluppo*”.

Tale processo di valutazione delle *performance* si articola in fasi:

1. **Assegnazione degli obiettivi**;
2. *Mid year review*;
3. **Autovalutazione**;
4. **Valutazione del responsabile/manager**;
5. *Performance review*.

3.1.4 LA COMUNICAZIONE INTERNA

Laminazione Sottile Group ha implementato e migliorato nel tempo le attività di *marketing* interno attraverso una serie di azioni rivolte ai dipendenti.

¹⁶¹ “Il nuovo sistema di Performance Management”. Laminazione Sottile Group

Tra queste si può far riferimento al “**progetto monitor**” nato nel 2017 e che consiste nell’istallazione di *monitor*, all’interno delle sedi del gruppo, per rispondere ai bisogni di **Direzione e Stabilimento** (proiezione di risultati, andamenti, conoscenza dei prodotti finiti), **HR** (*Change Management, Employee advocacy*, informazioni di servizio), **HSE** (sicurezza, visite periodiche). Il progetto *monitor* è stato, inoltre, utilizzato per tematiche specifiche:

1. Tematiche ambientali;
2. Eventi interni ed esterni;
3. Record (mensili ed annuali);
4. *Good Manufacturing Practices*;
5. Campagne qualità.

Il progetto ha visto, nell’arco temporale compreso tra Maggio 2018 e Giugno 2019, un numero di comunicazioni del *management* pari a 270, e una partecipazione ai corsi aziendali di sicurezza e formazione del 74% (rispetto al 53% registrato nel 2018)¹⁶².

¹⁶² Dati Laminazione Sottile Group.

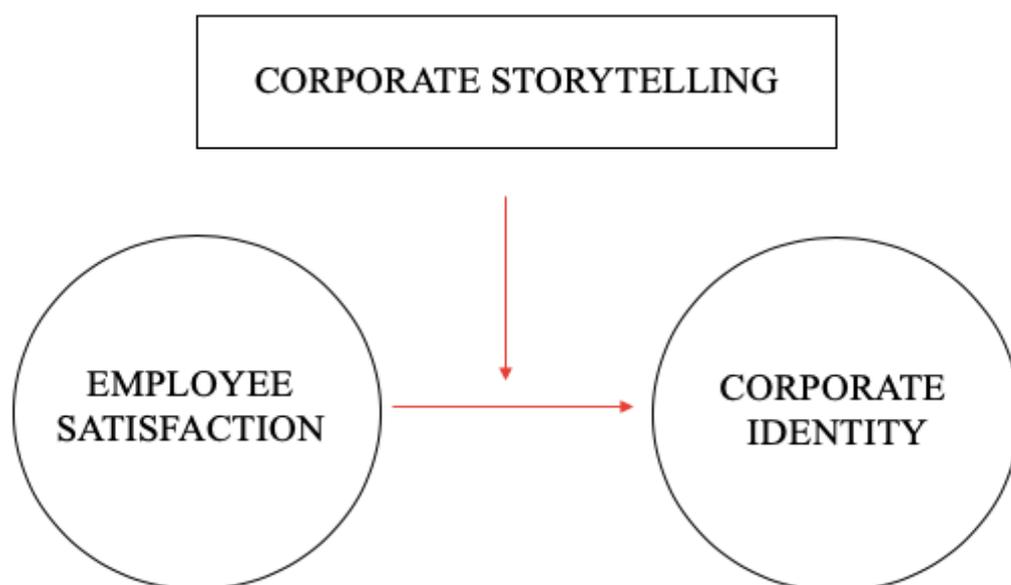
3.2 MODELLO DI RICERCA

3.2.1 LA RICERCA

Il presente elaborato ha come obiettivo quello di confermare la relazione esistente, definita *main effect*, dimostrata dalla letteratura, tra la **soddisfazione del personale** (*Employee Satisfaction*) e **identità aziendale** (*Corporate Identity*) (Bravo *et al.*, 2016). Un secondo obiettivo è quello di comprendere se la figura dello **storytelling aziendale** (*Corporate Storytelling*) si comporti da moderatore di tale relazione.

Per tale motivo, di seguito sono riportati il *conceptual framework* di riferimento della ricerca e le relative ipotesi del modello.

Fig. 5 – il modello di ricerca



Fonte: Elaborazione personale

H1: *L'employee satisfaction ha un effetto positivo sulla corporate identity.*

H2: *Il corporate storytelling ha un effetto positivo sulla corporate identity.*

H3: *Il corporate storytelling ha un effetto di moderazione tra l'employee satisfaction e la corporate identity. Se l'employee satisfaction aumenta, la corporate identity aumenta.*

Le variabili presenti all'interno del modello possono essere descritte come:

1. **EMPLOYEE SATISFACTION:** Variabile indipendente;
2. **CORPORATE IDENTITY:** Variabile dipendente;
3. **CORPORATE STORYTELLING:** moderatore.

La ricerca è stata effettuata attraverso un *survey* distribuita tramite *link* attraverso i canali di comunicazione interna del gruppo **Laminazione Sottile**, in modo da riuscire a raggiungere il maggior numero di dipendenti.

Ai rispondenti è stata sottoposta la visione di un'azione di *visual storytelling* (Doria, 2017) creato dalla sezione di Marketing e Comunicazione dell'azienda, nella quale è mostrata una storia che cerca di racchiudere le idee e i valori che l'azienda trasmette costantemente ai suoi dipendenti.

Fig. 6 – Immagine 1 Storytelling



Fig. 7 – Immagine 2 Storytelling



Fig. 8 – Immagine 3 Storytelling



Fig. 9 - Immagine 4 Storytelling

SALIRONO SU DI ESSA TUTTI COLORO CHE COME LUCA
VOLEVANO SALVARE IL MONDO E PRODUSSERO PIU'
ENERGIA



Fig. 10 – Immagine 5 Storytelling

CAPIRONO CHE LA BICICLETTA ERA POSSEDUTA
DA UNA MAGIA. DECISERO COSI DI PIANTARE I
SUOI INGRANAGGI E DARE UNA SPERANZA ALLE
GENERAZIONI FUTURE



Fig. 11 - Immagine 6 Storytelling



Fonte: Video Storytelling Laminazione Sottile

Le immagini precedenti sono servite, ai comunicatori di Laminazione Sottile, a coinvolgere e ingaggiare in maniera più efficace i dipendenti, raccontando una storia nella quale potessero identificarsi nella figura del protagonista (Luca) e nei valori “**verso l’ambiente**”, “**verso la società**”, “**verso la storia**” e “**verso le persone**”, sui quali l’azienda punta in maniera molto decisa (Sturm, 2000).

La scelta della “bicicletta” come elemento chiave del racconto è un avvicinamento al passato, provando a sentirsi parte di una realtà che si sviluppa su questo mezzo a due ruote. Il gruppo, infatti, ha fatto sua l’immagine dell’ingegner Guido (*leader* di LS per più di cinquant’anni) a cavallo del proprio mezzo di trasporto.

L’azione di *Corporate Storytelling* è stata valutata seguendo gli studi di Fontana (2016), attraverso delle scale da 1-5 che misurano l’impatto di tale attività comunicativa e la coerenza con gli stili e le diverse attività di HR e *internal marketing* dell’azienda.

Di seguito un esempio di domanda sottoposta ai dipendenti di Laminazione Sottile per la misurazione della variabile “*Corporate Storytelling*”

Fig. 12 – Esempio domanda Storytelling

Le immagini appena viste sono coerenti con la cultura aziendale

Estremamente in disaccordo

In disaccordo

Indifferente

D'accordo

Estremamente d'accordo

Fonte: Elaborazione personale

Per misurare le variabili dipendente ed indipendente, sono state utilizzate, anche in questo caso, delle scale 1-5 (Estremamente in disaccordo/Estremamente d'accordo).

Per quanto riguarda la variabile indipendente, “*Employee Satisfaction*”, è stata utilizzata una scala proveniente dallo studio di Heathfield (2019); mentre in riferimento alla variabile dipendente, “*Corporate Identity*”, si è utilizzata una scala tratta dallo studio di Melawar, Karaosmanoglu, (2006).

Fig. 13 – Esempio domanda satisfaction

Indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni

So cosa la mia azienda si aspetta da me

Estremamente in disaccordo

In disaccordo

Indifferente

D'accordo

Estremamente d'accordo

Fonte: Elaborazione personale

Fig. 14 – Esempio domanda corporate identity

Penso che la mia azienda si identifichi con il mercato in cui opera

Estremamente in disaccordo

In disaccordo

Indifferente

D'accordo

Estremamente d'accordo

Tab. 1 *Overview*

Fase	Item
<i>Fase 1</i> Misurazione Employee Satisfaction	<i>Gestione</i> <i>Comprensione Mission e Vision</i> <i>Empowerment</i> <i>Lavoro di Squadra</i> <i>Comunicazione</i> <i>Interazione di un collaboratore</i>
<i>Fase 2</i> Video	<i>Video Corporate Storytelling LS</i>
<i>Fase 3</i> Misurazione Corporate Storytelling	<i>Narrative Accountability</i> <i>Life and Social Narrative</i> <i>Role Script</i> <i>Behaviour Continuity</i> <i>Transmedia Storytelling</i>
<i>Fase 4</i> Misurazione Corporate Identity	<i>Corporate Communication</i> <i>Corporate Design</i> <i>Corporate Culture</i> <i>Behaviour</i> <i>Corporate Structure</i> <i>Industry Identity</i> <i>Corporate Strategy</i>

Le domande che sono state poste ai rispondenti sono:

EMPLOYEE SATISFACTION

1. So cosa si aspetta la mia azienda da me
2. La mission aziendale mi fa sentire importante
3. Posso contare sull'aiuto dei miei colleghi
4. Mi sento soddisfatto dei risultati che la mia azienda raggiunge
5. Le persone con cui lavoro hanno un atteggiamento positivo e propositivo
6. Vengo trattato con rispetto

CORPORATE STORYTELLING

1. Le immagini appena viste sono in linea con gli obiettivi dell'azienda
2. Le immagini appena viste sono coerenti con la cultura aziendale
3. Le immagini appena viste sono coerenti con la comunicazione aziendale
4. Penso che le immagini appena viste siano in linea con le decisioni prese dal management
5. Penso che le immagini appena viste siano chiare e raggiungibili a tutti all'interno dell'azienda

CORPORATE IDENTITY

1. Penso che la mia azienda sia coerente nei messaggi che comunica
2. Penso che la mia azienda utilizzi stili coerenti all'interno di essa
3. Penso che sia ben visibile e comprensibile la cultura aziendale
4. Penso che all'interno della mia azienda tutti abbiano un comportamento corretto
5. Penso che la struttura aziendale sia ben chiara e definita
6. Penso che la mia azienda si identifichi con il mercato in cui opera
7. Penso che la strategia aziendale stimolino i dipendenti a dare il massimo

3.2.2 CAMPIONE E ANALISI DEI DATI

Il campione analizzato è, come detto, composto dai dipendenti del gruppo Laminazione Sottile, le osservazioni sono state 199, di dipendenti per il 72,86% uomini e 27,14%

donne (Fig.), di età media compresa, come mostra la Fig. tra i 35-44 (38,69%), dove 104, ovvero il 52,26% svolge il ruolo di operaio all'interno dell'azienda. Come, invece, mostra la Fig. la percentuale più alta di rispondenti possiede un diploma (48,74%), seguiti da Laurea Magistrale/Specialistica (18,59%).

Fig. 15 – Risultati genere del campione

tab Genere

Genere	Freq.	Percent	Cum.
Donna	54	27.14	27.14
Uomo	145	72.86	100.00
Total	199	100.00	

Fig. 16 – Risultati fasce d'età del campione

. tab Age

Age	Freq.	Percent	Cum.
18-24	18	9.05	9.05
25-34	35	17.59	26.63
35-44	77	38.69	65.33
45-54	59	29.65	94.97
Over 55	10	5.03	100.00
Total	199	100.00	

Fig. 17 – Risultati ruolo aziendale del campione

. tab Job

Job	Freq.	Percent	Cum.
Dirigente	18	9.05	9.05
Impiegato	77	38.69	47.74
Operaio	104	52.26	100.00
Total	199	100.00	

Fig. 18 – Risultati *education* del campione

. tab Education

Education	Freq.	Percent	Cum.
Diploma	97	48.74	48.74
Laurea Magistrale/Specialistica	37	18.59	67.34
Laurea di Primo Livello	35	17.59	84.92
Licenza Media	20	10.05	94.97
Master	10	5.03	100.00
Total	199	100.00	

La prima osservazione da fare nella definizione delle analisi e dei risultati ottenuti riguarda il *valore Alpha di Cronbach*¹⁶³, compreso tra 0 e 1, il quale indica *il livello di affidabilità delle scale* che sono state utilizzate per svolgere la ricerca. In questo caso è fondamentale che le diverse variabili utilizzate presentino valori pari o maggiori a 0.6, in quanto questo definisce un'affidabilità tale da poter considerare le scale utilizzate

¹⁶³ L'alpha di Cronbach è un indicatore statistico utilizzato nei test psicometrici per misurare l'attendibilità, cioè per verificare la riproducibilità nel tempo, a parità di condizioni, dei risultati forniti da essa. (https://it.wikipedia.org/wiki/Alpha_di_Cronbach).

effettivamente utili alla ricerca. Con un aumento dell'Alpha aumenta anche l'affidabilità delle scale.

Fig. 19 - Alpha di Cronbach

VARIABILE	ALPHA
Employee Satisfaction	0,8999
Corporate Identity	0,9233
Corporate Storytelling	0,8938

Al fine di verificare la significatività delle ipotesi sono stati condotti test di regressione lineare. Per prima cosa sono state testate le ipotesi di *main effect* della variabile indipendente *employee satisfaction* sulla variabile dipendente *corporate identity*, così da definire innanzitutto la relazione di causalità tra queste, come ipotizzato sulla base della letteratura esistente. Di seguito vengono elencate le ipotesi di ricerca fuoriuscite dal modello e analizzate attraverso la *survey*, con i rispettivi risultati, a indicare quali di queste siano state convalidate e quali invece no.

H1: *L'employee satisfaction ha un effetto positivo sulla corporate identity.*

I risultati dell'analisi di regressione effettuata per l'ipotesi 1, per la quale il modello è significativo (Prob > F = 0,0000 < 0,005), confermano che l'*employee satisfaction* incide

. regress CORPIDENTITY SATISFACTION, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	199
Model	96.8238853	1	96.8238853	F(1, 197)	=	823.08
Residual	23.174391	197	.117636503	Prob > F	=	0.0000
Total	119.998276	198	.606051901	R-squared	=	0.8069
				Adj R-squared	=	0.8059
				Root MSE	=	.34298

CORPIDENTITY	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
SATISFACTION	.8963043	.0312417	28.69	0.000	.8982635
_cons	.4299603	.1333254	3.22	0.001	.

Fig. 20 - Analisi risultati H1

positivamente sulla *corporate identity* ($t = 28,69$; $P > |t| = 0,000 < 0,005$) considerando un livello di significatività del 99%.

Il coefficiente di regressione è di 0,89%, indicando che un aumento di un'unità di soddisfazione del personale corrisponde ad un aumento di 0,89 di *identity*. Il coefficiente $R^2 = 0,8069$ e permette di affermare che la soddisfazione determina l'80% della varianza della variabile *identity*.

H2: *Il corporate storytelling ha un effetto positivo sulla corporate identity.*

I risultati dell'analisi di regressione effettuata per l'ipotesi 1, per la quale il modello è significativo (Prob > F = 0,0000 < 0,005), confermano che il *corporate storytelling* incide positivamente sulla *corporate identity* ($t = 23,31$; $P > |t| = 0,000 < 0,005$) considerando un livello di significatività del 99%.

Il coefficiente di regressione è di 0,87%, indicando che un aumento di un'unità di soddisfazione del personale corrisponde ad un aumento di 0,87 di *identity*. Il coefficiente $R^2 = 0,7340$ e permette di affermare che la soddisfazione determina l'73% della varianza della variabile *identity*.

. regress CORPIDENTITY CORPORATESTORYTELLING, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	199
Model	88.0761776	1	88.0761776	F(1, 197)	=	543.54
Residual	31.9220988	197	.162041111	Prob > F	=	0.0000
Total	119.998276	198	.606051901	R-squared	=	0.7340
				Adj R-squared	=	0.7326
				Root MSE	=	.40254

CORPIDENTITY	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
CORPORATESTORYTELLING	.8719381	.0373998	23.31	0.000	.8567256
_cons	.5584902	.1583927	3.53	0.001	.

Fig. 21 – Analisi risultati H2

H3: *Il corporate storytelling ha un effetto di moderazione tra l'employee satisfaction e la corporate identity. Se l'employee satisfaction aumenta, la corporate identity aumenta.*

L'ipotesi analizzata relativa all'effetto di moderazione della variabile "corporate storytelling" sulla relazione principale tra *employee satisfaction*–*corporate identity* risulta **non significativa statisticamente**. I risultati della regressione multipla effettuata mostrano che il modello è significativo, con $\text{Prob} > F = 0.0000 < 0,005$. L'analisi effettuata non conferma l'ipotesi in oggetto e evidenzia per la variabile di interazione tra soddisfazione ed identità che $t = 0,51$; $p = 0.349 > 0.612$, con un coefficiente di 0.013.

Pertanto, il moderatore non ha alcun effetto sulla relazione.

. regress CORPIDENTITY SATISFACTION CORPORATESTORYTELLING SxC, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	199
Model	103.310863	3	34.4369542	F(3, 195)	=	402.41
Residual	16.6874138	195	.085576481	Prob > F	=	0.0000
Total	119.998276	198	.606051901	R-squared	=	0.8609
				Adj R-squared	=	0.8588
				Root MSE	=	.29253

CORPIDENTITY	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
SATISFACTION	.5446222	.0989445	5.50	0.000	.5458127
CORPORATESTORYTELLING	.3415963	.1090509	3.13	0.002	.3356365
SxC	.0130503	.0256944	0.51	0.612	.0907305
_cons	.2482795	.3453998	0.72	0.473	.

Fig. 22 – Analisi risultati H3

3.2.3 CONCLUSIONI

Le analisi dei dati confermano la letteratura descritta nel primo capitolo, ovvero che la relazione tra soddisfazione del personale e *corporate identity* esiste ed è positiva (Bravo *et al.*, 2016).

Questo elaborato, come osservato in precedenza, si è posto come obiettivo primario quello di studiare il modello in analisi e provare a dare un contributo agli studi esistenti, e come obiettivo secondario quello di aiutare a capire all'azienda in oggetto (Laminazione Sottile) se il proprio *workplace* sia dei migliori, secondo tutte le variabili prese in considerazione per valutare la soddisfazione del personale e se i propri dipendenti si sentano parte attiva della propria attività riuscendo ad essere coinvolti in ciò che l'azienda fa e nei risultati che essa ottiene quotidianamente.

Secondo questa ricerca, quindi, all'aumentare del tasso di soddisfazione dei dipendenti aumenterà anche le percezioni positive che essi hanno nei confronti della loro azienda. Non è stata, però, confermata l'incidenza del *corporate storytelling* su questa relazione.

L'elaborato e la ricerca effettuata in questa sede permetteranno all'azienda di capire quali sono le attività di comunicazione e marketing interno, attraverso l'ascolto diretto dei dipendenti, che incideranno sulla soddisfazione ed *engagement* di essi. Attraverso l'ascolto diretto, tramite interviste, l'azienda potrà comprendere quali sono tutte le

variabili che influiscono sulla *employee satisfaction* ed il peso che i dipendenti danno a ciascuna di essa.

Sapere che i propri dipendenti sono soddisfatti del loro lavoro e trasmettere loro un'identità e un'immagine ben precisa dell'azienda è sicuramente un obiettivo che tutte le imprese perseguono dati i molteplici vantaggi a livello *corporate* e a livello *business* che questi due elementi del *marketing* interno possono apportare, per qualsiasi organizzazione moderna diventa necessario, considerare il personale interno come il primo mercato nei confronti del quale interfacciarsi.

Avere del personale soddisfatto significa operare con elevate prestazioni, offrire un prodotto o un servizio di livello e di conseguenza avere dei clienti soddisfatti.

Aumentare la *satisfaction* tramite attività di comunicazione interna, facendo sentire il dipendente parte di un sistema dove egli è il centro di tutto e da cui parte il *business* dell'organizzazione, dovrà essere il *main goal* di tutte le imprese nel futuro più prossimo.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D., Aaker, J.L., (2016). "What are your signature stories?" Harvard Business Review.

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.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity. Research in organizational behavior*, 7, 263-285.

Ambler, T., Barrow, S., (1996). *The employer brand*. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Angelini, L., (2015). *Storytelling: Il potere delle storie d'impresa*. Milano. FrancoAngeli.

Argenti, P.A. (2003). *Corporate Communication*. 3rd ed. McGraw-Hill. New York, NY.

Argys, C., (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.

Arnheim, R., (2013). *Pensiero visibile*, Milano-Udine, Mimesis.

Armstrong, M., (2000). "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". London, UK: Kogan Page Limited.

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

Barnes, E. (2003). *What's Your Story?* Harvard Management Communication Letter July 2003. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Benveniste, E., (2010), *Problemi di linguistica generale*. Milano, Il Saggiatore.

Bickerton D., (2000). *Corporate Reputation versus Corporate Branding: The Realist Debate*. *Corporate Communications: an International Journal*

Blachard, K., Karluse, J., Randolph, A., (2006). *Employee Empowerment*. Translator Mehdi Iran. Nejadparizi, Tehran.

Borca, C., beasu, V., (2014). *A possible managerial approach for internal organizational communication characterization*. *Procedia – Soc. Behav, Sci.* 124, 496-503.

Bovee, C.L., Thill, J.V., (2000). *Business Communication Today*. 6th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Boyd, D. M., Ellison, N. B., (2007). "Social network sites". *Journal of Computer-Mediated Communication*.

- Brayfield, A.H., Crockett, W.H., (1995). *Employee attitudes and employee performance*. Psychological Bulletin, 52, 396-424.
- Bravo, R., Matute, J., Pina, J. M., (2016). *Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction*. Springer Berlin Heidelberg
- Bustamante, S., (2014). *CSR, trust and the employer brand*. In. J. Reichel (Ed.). CSR trends: Beyond business as usual (pp. 71-89). Lodz: Centrum Strategii Rozwoju Impact (CSR Impact).
- Caliccia, G., (2017). *Guida pratica dell'employer branding*. Teoria, dati e casi. FrancoAngeli.
- Carah, N., Angus, D., (2018). "Algorithmic brand culture: participatory labour, machine learning and branding on social media". Media, culture & society.
- Casali, A., (2019). *Employee Engagement: come coinvolgere i dipendenti di un'azienda*. Digital4.
- Cavalli L.J., (2010). *Conoscenza e Gestione*. Ledizioni.
- Cennamo, D., Fornaro, C., (2017). *Brand journalism e nuovo storytelling nell'era digitale*. Milano, Hoepli.
- Cespedes, F., (1996). *Beyond teamwork: how the wise can synchronize*. Mark. Manag. 5 (1), 25-37
- Chi, C. G., Cursoy, D., (2009). *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination*. International Journal of Hospitality Management.
- Clampitt, P.G., Girard, D., (1986). *Communication satisfaction: A useful construct?* Paper presented at the International Communication Association, Chicago.
- Clampitt P.G., Downs C.W., (1993). *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study*. The Journal of Business Communication
- Cornelissen, J. Christensen, L., Kinuthia, K., (2012). *Corporate Brands and Identity: Developing Stronger Theory and a Call for Shifting the Debate*. European Journal of Marketing 46(7/8), 1093-1102.
- Costa, G., Gianecchini, M., (2013). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill Companies.
- Dalli, D., Romani, S., (2012). *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*. Milano, FrancoAngeli.
- Deming, W.E., (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Denning, S., (2005). *Scoiattoli spa*. Milano, Etas.
- Denning S., (2006). "Effective storytelling: strategic business narrative techniques". Strategy & Leadership, 34(1).

- Doria, F., (2017). *Visual storytelling*. San Lazzaro di Savena (Bologna), Area51 Publishing.
- Dunne, P.A., Barnes, J.G., (2000). *Internal Marketing – a relationship and value creation view*. In: Varey, R. J., Lewis, B. R., (ed.), *internal marketing: directions for management*. Routledge, London
- Durmusoglu S., Jacobs, M., Nayir, D., Khilji, S., Wang, X., 2014. *The quasimoderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained*. J. Knowl. Manag. 18 (1), 19–37.
- Emery, R.E., Trist, E.L. (1960). *Socio-technical system*. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Eds.), *Management science models and techniques* (Vol.2, pp. 83-97). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Eskildsen, J.K., Dahlgaard, J.J., (2000). *A causal model for employee satisfaction*. Total Quality Management, 11:8, 1081-1094.
- Etzioni, A., (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Ewing, M., Pitt., L., de Bussy, N.M., Berthon, P., (2002). *Employment branding in the knowledge economy*. International Journal of Advertising, 21 (1), 3-22.
- Fabris, G. P., Minestrone, L., (2004). *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*. Milano, FrancoAngeli.
- Flynn, B.B., Huo, B., Zhao, X., (2010). *The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach*. J. Oper. Manag. 28, 58-71
- Fog K., Budtz C., Yakaboylu B., *Storytelling. Branding in practice*, Springer, Berlino, 2003, p.61
 “Un brand forte nasce sempre dall’interno con i suoi impiegati”
- Fontana, A., (2009). *Manuale di storytelling*. Milano, Etas Rizzoli.
- Fontana, A., (2016). *Storytelling d’Impresa*. 4ed, Milano. Etas Rizzoli.
- Fontana, A., (2017). *Storytelling for dummies*. Milano, Hoepli.
- Francini, F., (2018). *Benessere e soddisfazione dei dipendenti? Ora ci pensa il manager della felicità*. Cornerstone blog.
- Frandsen, F., Johansen, W., (2011). *The study of internal crisis communication: towards an integrative framework*. Corp. Commun. Int. J. 16 (4), 347-361.
- Fryer, B., (2003). “*Storytelling that moves people*”. Harvard Business Review
- George, W.R., Gronroos, C., (1991). “*Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing*”, in the AMA Handbook of Marketing for Services Industries, Carole. A Congram, ed. Chapter 5, AMACOM, American Management Association, New York, NY.
- Gill, R., (2011). *Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy*. International Business and Management

- Gill, R., (2011). *Using Storytelling to maintain employee loyalty during change*. Internal Journal of Business and Social Science
- Gill, R. (2009). *Employer of Choice and CSR Reputation in Australia*. Saarrucken: VDM Publishing.
- Gilliam, D. A., Flaherty, K. E., Rayburn, S. W., (2014). *The dimensions of storytelling by retail salespeople*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 24:2, 231-241
- Gioglio, J., Walter, E., (2014). *The power of visual storytelling*. New York, McGraw-Hill Education.
- Giorgino, F., (2004). *Dietro le notizie*. Milano, Mursia.
- Giorgino, F., (2017). *Giornalismo e società*. Milano, Mondadori Università
- Giorgino, F., Mazzù, M. F., (2018). *BrandTelling*. Egea.
- Giovagnoli, M., (2013). *Transmedia. Storytelling e comunicazione*. Milano, Apogeo.
- Goodman, M.B., (2006). *Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium*. Corp. Commun. Int. J. 11 (3), 196-213
- Gross, E., Etzioni, A., (1985). *Organizations in society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Gursoy, D., Swanger, N., (2007). *Performance-enhancing internal strategic factors: impacts on financial success*. International Journal of Hospitality Management 26 (1), 213-227.
- Handley, A., Chapman, C. C., (2011). *Content rules*. Hoboken, Wiley & Sons.
- Hansen, K. (2008). *Organisational Storytelling*. CPA Australia Exchange, 78(5) 42- 45.
- Harrison, k., (2007). *Strategic public relations, a practical guide to success*. 4th ed Perth. Century Consulting.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., (2002). *Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology.
- Heath, C., Heath, D., (2008). *Made to stick*. Cornerstone
- Heathfield S.M., 2019. *How To Foster Employee Satisfaction*. The Balance Career.
- Hume, J., Leonard, A., (2013). *Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations*. Public Relations Review.
- Iaffaldano, M.T., Muchinsky, P.M., (1985). *Job satisfaction performance: A metaanalysis*. Psychological Bulletin, 97, 251-273.
- Imai, M., (1986). *KAIZEN – The key to Japan’s competitive success*. London: The Kaizen Institute.

- Ishikawa, K., (1990). *Introduction to quality control*. London: Chapman & Hall.
- Jacobs, M.A., Wantao, Y., Chavez, R., (2016). *The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration*. Int. J. Production Economics
- Jenkins, H., (2007). *Cultura convergente*. Milano, Apogeo.
- Jensen, R., (2011). *La Dream Society*. Roma, Dino Audino Editore.
- Juran, J.M., (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: The Free Press.
- Kahn, K.B., Mentzer, J.T., (1996). *Logistics and interdepartmental integration*. Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 26 (8), 6-14
- Kalla, H. K., (2005). *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*. An International Journal.
- Kaye, M. (1995). *Organisational Myths and Storytelling as Communication Management: A Conceptual Framework for Learning an Organisation's Culture*. Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, 1(2), 1-13.
- Kaye, M. (1996). *Myth-Makers and Story-Tellers*. Melbourne: Business and Professional Publishing.
- Kennan, W.R., Hazleton, V., (2006). *Internal public relations, social capital e the role of effective organizational communication*. In: Botan, C.H., Hazleton, V. (Eds.), Public Relations Theory II (LEA's Communication Series). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ
- Kim, J.N., Rhee, Y., (2011). *Strategic thinking about employee communication behaviour (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea*. J. Public Relat. Res. 233, 243–268
- Knox S., Bickerton D. (2003). *The Six Conventions of Corporate Branding*. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 Issue: 7/8, pp.998-1016.
- Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., (2017). *Marketing Management*. Pearson Education Italia
- Koys, D. J., (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study*. Personnel Psychology.
- Koys, D. J., (2003). *How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44 (1), 17-24.
- Kopelman, R. E., Brief, A., P., Guzzo, R. A., (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lauretani, F., (2003). *La regia televisiva. Dai format alla realizzazione dei programmi*. Milano, Hoepli.

- Lawrence, R. & Mealman, C. (1999). *Collaborative Ways of Knowing: Storytelling, Metaphor and Emergence of the Collaborative Self*. Conference paper: Adult Education Research Conference 1999. Northern Illinois University DeKalb, Illinois.
- L'Etang, J., (2008). *Public Relations. Concepts, Practice and Critique*. London: Sage.
- Likert, R.L., (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial/organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Loyd, S., (2002). *Branding from the inside out*. BRW, 24 (10), 64-66.
- Madlock, P. E., (2008). *The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction*. *Journal of Business Communication*,
- Manmohan, B., (2010). *Vice President, People and Operation*. Fiserv India.
- Marks, D., (2007). *L'arco di trasformazioni del personaggio*. Roma, Dino Audino Editore.
- Marrone, G., (2010). *L'invenzione del testo*. Roma-Bari, Laterza.
- Martineu P. (1958). *Sharper Focus for the Corporate Image*. *Harvard Business Review*, 6.
- Mazzei A., Gambetti R., (2016). *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*. Convegno le tendenze di marketing Università Ca' Foscari Venezia.
- McColl, P., (2010). *Viral explosion! Proven techniques to expand, explode, or ignite your business or brand online*. Pompton Plains, Career Press.
- McGregor, D., (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Md Norbin, S., Halib, M., Ghazali, Z., (2011). *Strengthening Internal Communication: a case of communication satisfaction in an organization*. *Eur. J. Sci.* 24 (4), 617-624.
- Meerman Scott, D., (2009). *World Wide Rave*. Hoboken, Wiley & Sons.
- Melewar, T. C., (2003). *Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature*, *Journal of Marketing Communications*.
- Melawar, T. C., Karaosmanoglu, E., (2006). *Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives*. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8 pp. 846-869.
- Memon, M.A., Kolachi, N.A., (2012). *Towards employee branding: a nexus of HR & Marketing*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4 N. 2
- Menduni, E., (2006). *I linguaggi della radio e della televisione*. Roma-Bari, Laterza.

- Mohan, T., McGregor, H., Saunders, S., Archee, R., (2008). *Communicating as professionals*. Melbourne, Thomson.
- Nyilasy, G., (2006). “*Word of Mouth: what we really know and what we don't*”. in J. Kirby e P. Mardsen (a cura di), *Connected Marketing. The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Organ DW. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostroff, C., (1992). *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*. *Journal of Applied Psychology*.
- Pastore, A., Vernuccio, M., (2008). *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*. Apogeo.
- Peaverini, P., (2012). *Youtube e la creatività giovanile. Nuove forme dell'audiovisivo*. Assisi, Cittadella.
- Peaverini, P., (2017). *Social guerrilla. Semiotica della comunicazione non convenzionale*. Roma, Luiss University Press.
- Pine, B. J., Gilmore, J. H., (2013). *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. Milano, Etas Rizzoli.
- Poulton, M. (2005). *Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How Stories Frame Limits of Behavior in Organizations*. *Electronic Journal of Business, Ethics and Organizational Studies*, 10(2), 4-9.
- Prusak, L. (2001). *Storytelling: Organisational Perspective. Storytelling, Passport to the 21st Century*. Retrieved January 13, 2009, from: www.creatingthe21stcentury.org/larry
- Pulakos, E.D., Schmitt, N., (1983). *A longitudinal study of a valence approach for the prediction of job satisfaction of new employees*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 307-312.
- Qualizza G., (2009). “*Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*”. *Tigor: rivista di scienze della comunicazione*, No. 2.
- Rebora, G., Minelli, E., (2007). *Change Management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda*. Etas.
- Roethlisberger, F.J., (1959). *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ryan A.M., Schmit M.J., Johnson R. (1996). *Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organization level*. *Personnel Psychology*.
- Saks, A. M., (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*.
- Sassoon, J., (2012). *Web storytelling*. Milano, FrancoAngeli.

- Schneider, B., 1991. *Service quality and profits: can you have your cake and eat it too?* Human Resources Planning 14, 151-157.
- Schneider, B., Schmitt, N., (1986). *Staffing*. , Glenview, IL: Scott, Foresman
- Scholes, E. (1997). *Handbook of International Communication*. Aldershot: Gower.
- Schneider, B., Erhart, M., Mayer, D., Saltz, J., & Niles-Jolly, K. (2005). *Understanding Organisational-Customer Links in Service Settings*. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.
- Shuck, B. & Wollard, K. (2009). *Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations*. *Human Resources Development Review OnlineFirst*. Retrieved October 11, 2010.
- Simmons, A., (2006). *The Story Factor*. New York: Basic Books.
- Sinclair, J., (2005). *The Impact of Stories*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 53-64.
- Salmon, C., (2014). *La politica nell'era dello storytelling*. Roma, Fazi.
- Sraw, B.M., Ross, J., (1985). *Stability in the midst of change. A dispositional approach to job attitudes*. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Sturm, B., (2000). *"The storytelling trance experience"*. *Journal of American Folklore*.
- Tourky, M., Alwi, S. F. S., Kitchen, P., Melewar, T. C., Shaalan, A., (2018). *New conceptualization and Measurement of Corporate Identity: Evidence from UK Food and Beverage Industry*. *Journal of Business Research*.
- Turcotte, J., Léonard, A., Montmarquette, C., (2003). *"New Evidence on the Determinants of Training in Canadian Business Locations"*. *Statistics Canada, Ottawa*. No. 71-584-MPE No. 5, 94 p. Talent talks.
- Tuten, T. L., (2008). *Advertising 2.0. Social Media Marketing in a Web 2.0 World*. Westport Praeger Publishers.
- Van Riel C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Vendelø, M. T., (1998). *Narrating Corporate Reputatio.*, *International Studies of Management & Organization*, 28:3, 120-137
- Vercic, A. T., Coric, D. S., (2018). *The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility*. *Public Relations Review*.
- Vercic, A. T., Vercic, D., Sriramesh, K., (2012). *Internal communication: definition, parameters, and he future*. *Public Realt. Rev.* 38, 223-230.
- Vroom, V.H., (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Waters, R. D. (2010). *The Value of Relationship and Communication Management in Fundraising: Comparing Donors' and Practitioners' Views of Stewardship*. Prism, 7 (1). Retrieved December 1 2010, from:

Wilkins, A. (1984). *The Creation of Company Cultures: The Roles of Stories and Human Resource Systems*. Human Resource Management, 23(1), 41-60.

Witherspoon, P. (1997). *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*. Boston: Prentice-Hall.

Wlch, M., (2012). *Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication*. Public Relat. Rev. 38, 246-254.

Work Safe Victoria. (2004). *Officewise. A Guide to Health and Safety in the Office*. Melbourne: Victorian WorkCover Authority.

SITOGRAFIA

<https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-satisfaction.asp>

<https://www.digital4.biz/hr/talent-management/employee-engagement-come-coinvolgere-i-dipendenti-in-azienda/>

<https://www.gallup.com/services/176708/state-american-workplace.aspx>

<https://www.segretaria24.it/blog/benessere-dei-dipendenti-quando-la-felicita-diventa-produttivita/>

<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

<https://www.tns-global.it/chi-siamo>

<https://www.avvenire.it/economia/pagine/randstad-employer-brand-ecco-le-aziende-piu-attrattive>

<https://www.morningfuture.com/it/article/2017/12/18/formazione-aziende-corsi-istat/155/>

<https://www.cornerstoneondemand.it/blog/company/performance/benessere-soddisfazione-dei-dipendenti>

<https://it.semrush.com/blog/corporate-storytelling-esempi-come-raccontare-un-azienda/>

<https://www.tinypulse.com/blog/questions-for-employee-satisfaction-surveys>

<http://www.viralbeat.com/blog/il-seeding-tutto-quello-che-volevate-sapere/>

<https://www.studiosamo.it/social-media-marketing/global-digital-2019-statistiche-social/>

<https://blog.axura.com/question/cose-linterruption-marketing/>

<https://www.ferraraitalia.it/lo-storytelling-e-i-suoi-sette-sette-principi-chiave-75234.html>

<https://doi.org/10.1108/10878570610637885>

<https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014>

http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/2010_general/Waters.pdf

https://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/napoli_morto_guido_moschini_imprenditore_alluminio-1186685.html

https://www.ilmattino.it/economia/laminazione_sottile_si_espande_nuova_societa_turchia_al_via-4385053.html

https://it.wikipedia.org/wiki/Alpha_di_Cronbach

RIASSUNTO

Il successo di un'azienda passa attraverso la felicità, soddisfazione e coinvolgimento delle proprie risorse.

Employee Satisfaction (Soddisfazione dei dipendenti) è il termine utilizzato per descrivere la misura in cui i dipendenti sono soddisfatti o contenti del proprio lavoro e dell'ambiente di lavoro.

I dipendenti sono sempre più riconosciuti come il bene più importante delle organizzazioni odierne sia dagli accademici che dai professionisti. Il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti sono sottolineati come due dei più importanti fattori di miglioramento continuo e clienti soddisfatti nella maggior parte della letteratura classica sul *Total Quality Management* (TQM) (Deming, 1986; Ishikawa, 1990; Juran, 1989).

"Un'azienda che riesce a costruire qualità nei suoi dipendenti è già a metà strada verso l'obiettivo di realizzare prodotti di qualità", come afferma Imai (1986).

Per qualsiasi organizzazione moderna diventa necessario, considerare il personale interno come il primo mercato nei confronti del quale interfacciarsi, per quanto riguarda tutte le offerte dell'azienda, comprese le attività rivolte all'esterno. La **soddisfazione del personale** ("cliente interno") rappresenterà, nel futuro più prossimo, l'unica strada per raggiungere la **soddisfazione del cliente finale**. Non dimentichiamo, infatti, che la *customer satisfaction*, è un risultato dipendente in grande misura, dalla presenza di dipendenti soddisfatti.

I fattori che contribuiscono alla soddisfazione del personale includono: il **rispetto dei dipendenti**, il **riconoscimento regolare dei dipendenti**, l'**offerta di benefici e indennizzi superiori al valore medio**, l'**offerta di vantaggi e attività aziendali**, il *worklife balance* e una **gestione positiva all'interno di una serie di obiettivi, misurazioni e aspettative**.

Gli studi riguardanti l'*employee satisfaction* suggeriscono che quest'ultima gioca un ruolo primario nell'aiutare le aziende a raggiungere gli obiettivi finali (Koys, 2003). La logica dietro questa argomentazione è che se un'azienda è attenta ai propri dipendenti, questi saranno attenti ai clienti e a tutti i processi volti alla produzione, stoccaggio e vendita del prodotto finale. I clienti, infatti, tendono ad avere un'esperienza migliore con le aziende che hanno elevati livelli di *employee satisfaction* ed *engagement*.

Alcuni studi che riguardano il rapporto tra *employee satisfaction* e *performance* aziendali, hanno ritagliato uno spazio importante a quello che possiamo definire

“comportamento organizzativo” e cioè a come l’uso corretto delle persone migliora l’efficacia organizzativa.

Ryan et al. (1996), infatti, hanno sostenuto che le prestazioni organizzative non sono semplicemente una somma delle prestazioni degli individui, pertanto può essere influenzato da fattori diversi da quelli che influenzano le prestazioni a livello individuale. Di questi fattori si potrebbero individuare i "valori condivisi". Se, difatti, i dipendenti di un'unità condividono atteggiamenti positivi, dovrebbero avere norme di cooperazione e collaborazione, che a loro volta aumentano la produttività dell'unità. L'atteggiamento dei dipendenti, da solo, non può influenzare l'efficacia organizzativa, poichè i dipendenti devono anche comportarsi in modo appropriato. Due comportamenti dei dipendenti, importanti per molti manager, sono la **prestazione lavorativa** e la **fidelizzazione**.

Per misurare la motivazione e la felicità dei dipendenti in un’azienda, secondo un’indagine anonima riportata in un articolo di Susan M. Heathfield, le aree di esame della soddisfazione sono:

1. **Gestione;**
2. **Comprensione della missione e visione;**
3. **Empowerment;**
4. **Lavoro di squadra;**
5. **Comunicazione;**
6. **Interazione di un collaboratore.**

L’azienda può sfruttare questo fenomeno a proprio favore e promuovere l’*advocacy* attraverso strategie come la “*gamificazione*”, ovvero stimolare la competizione amichevole tra colleghi attraverso un sistema di ricompense e riconoscimenti per coloro che dimostrano essere più attivi nel promuovere immagini e valori aziendali attraverso i propri canali *online*.

Innescare un *Word Of Mouth* positivo, attraverso i propri dipendenti, rappresenta uno dei modi più semplici ed efficaci per il rafforzamento del *brand*.

Infine, come molti studiosi sostengono, e in virtù di quello che tale elaborato vuole dimostrare, l’*employee satisfaction* ha una relazione diretta con le *performance* aziendali.

Il Dipartimento delle Risorse Umane di un'azienda ha un ruolo fondamentale nell'attrarre nuovi talenti e mantenere alto il livello di comunicazione con i dipendenti, per misurarne la felicità ed incentivarli nella produzione. Uno dei meriti dell'HR è il valore che riesce generare, in termini strategici, nella gestione dei dipendenti ed il ruolo che gioca nel contesto generale dell'organizzazione.

Strettamente legato al concetto di *employee satisfaction* risulta, quindi, la figura dello *Human Resource Manager*.

L'obiettivo principale dell'HR *manager* è quello di pianificare, dirigere e valutare le operazioni del reparto "risorse umane". Analizza il suo *team* e propone attività per il miglioramento della produttività dei dipendenti dell'azienda.

In materia di soddisfazione interna, L'HRM deve definire la cultura organizzativa all'interno dell'organizzazione, ottenendo influenza, fiducia e credibilità di tutti i membri, con lo scopo di instaurare relazioni professionali efficaci, supervisionare le prestazioni dei dipendenti, operare nella gestione delle lamentele, dei benefit, degli aspetti legati alla salute ed alla sicurezza.

L'azienda, attraverso la figura dell'HRM, deve assicurarsi che ciascun impiegato sia trattato con rispetto; deve ascoltare i propri dipendenti per capire cosa desiderano e cosa migliorare; deve offrire libertà, in quanto, come già illustrato in precedenza in questo capitolo, *worklife balance* e *smart working* sono due aspetti chiave che i dipendenti ricercano in tema di libertà; supportare crescita e formazione; creare un posto di lavoro stimolante, dinamico e coinvolgente (aspetto, come già visto, ricercato maggiormente dai *Millennial*); incoraggiare il *team working*, in quanto le *performance* del *team*, risultano essere un importante indicatore dell'andamento complessivo dell'azienda, poiché riconoscere gli sforzi dei membri di ciascun *team* è funzionale all'incremento del coinvolgimento e della soddisfazione dei propri dipendenti.

La soddisfazione del personale, come visto, può avere molte conseguenze e può innescare delle percezioni positive nella mente degli stesso.

Facciamo riferimento, in questa analisi, alla *corporate identity*.

Per un'azienda comunicare la propria immagine e la propria identità facendola percepire nella maniera desiderata, è una sfida da affrontare sia nei confronti dei *customer* sia nei confronti degli *stakeholder*, quindi internamente all'organizzazione.

Possiamo definire la *corporate identity* (o identità societaria) come la percezione che gli *stakeholder* hanno dell'azienda, come la vedono e la percepiscono. Ecco perché è tanto

importante per un'impresa costruire la propria attraverso una strategia di comunicazione mirata e un'immagine coordinata impeccabile in modo da riuscire a colpire il *target* giusto e distinguersi dai concorrenti.

Nella *corporale identity* sono racchiusi i valori e gli obiettivi fondamentali di un marchio, quelli che i suoi fondatori avevano in mente quando hanno deciso di crearlo. Una *corporate identity* forte e ben delineata trasmette la *mission* e la visione ultima del *brand*.

L'identità aziendale rientra a far parte di quello che è il processo di *corporate branding*, nel quale si vanno ad incontrare tre figure: *corporate image*, *identity* e *reputation*.

La *corporate image*, come dimostra Martineau (1958), rappresenta l'insieme delle valutazioni da parte degli *stakeholder*. Queste valutazioni si basano su elementi tangibili come la qualità, il servizio, l'affidabilità e elementi emotivi come le sensazioni, i sentimenti e le emozioni.

In riferimento all'immagine di un'azienda, Van Riel (1995) sostiene che "Un'immagine potrebbe essere considerata come un film fotografico che sta per svilupparsi nella mente delle persone. Fornisce al ricevente (un individuo) un mezzo per semplificare la realtà degli oggetti attraverso concetti come "buono-cattivo" e "piacevole e spiacevole". L'immagine di un oggetto si sviluppa attraverso una serie di impressioni che gli individui sperimentano quando si confrontano direttamente o indirettamente con l'oggetto".

Van Riel mette in confronto l'*image* ad un film che sta per svilupparsi nella mente degli individui, e quindi mettendo questa immagine all'interno di un processo narrativo, dando un significato particolare agli elementi che impattano nella sua vita.

Affianco al concetto di *image* collochiamo la *corporate identity*, che come detto precedentemente va intesa come tutti quei fattori che insieme definiscono l'azienda rispetto al contesto sociale ed economico che la circondano. L'*identity* comprende gli elementi principali di un'organizzazione: la cultura, la *mission*, la *vision*, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi.

Gli studi di strategia e *management* hanno, poi, sviluppato il tema della *corporate reputation* che va sempre di più a sostituire il tema di *corporate image*.

Il concetto di *reputation* esprime il giudizio condiviso ed espresso dai vari *stakeholder* riguardo l'azienda nella sua totalità ed identità, le sue azioni, il suo codice etico e morale ed i risultati passati che descrivono così la sua capacità di costruire e comunicare offerte di valore. Tale considerazione è frutto delle azioni e *performance* passate dell'azienda ma essa è anche frutto dei messaggi pubblicitari che veicolano tali risultati incidendo sul giudizio complessivo finale.

Melewar e Karaosmanoglu (2006), sostengono invece, che le dimensioni della *corporate identity* sono sette:

1. **Corporate communication:** i modelli lineari di identità aziendale trascurano il fatto che l'identità aziendale percepita dal pubblico, cioè l'immagine aziendale, è un prodotto totale di messaggi controllati e non controllati. Balmer (1995) afferma che “. . . tutto ciò che l'organizzazione comunicherà in qualche modo l'identità dell'organizzazione”, il che implica che la comunicazione non pianificata ha un ruolo considerevole nella gestione dell'identità aziendale;
2. **Corporate design** *Corporate design* è un termine usato per descrivere il vasto numero di segnali visivi associati a un'organizzazione specifica. Il sistema di identità visiva aziendale (CVIS) è composto da cinque elementi principali: nome, slogan, logotipo / simbolo dell'organizzazione, colore e tipografia. L'identità visiva può essere trasmessa in altri modi, ad esempio attraverso i prodotti e i veicoli delle aziende e la posizione, nonché l'architettura dei suoi edifici. Il design degli uffici interni, ad esempio, può simboleggiare molti aspetti della cultura aziendale. Anche altre applicazioni del CVIS tra cui pubblicità, abbigliamento, packaging e promozione e regali. Inoltre, bisogna fare riferimento all'importanza dell'ambiente organizzativo nell'esprimere l'identità aziendale;
3. **Corporate Culture:** Esistono molti punti di vista diversi su ciò che costituisce la cultura aziendale. Alcuni sostengono che sia fortemente associato ai rituali, ad esempio, un intervistato ha dichiarato esplicitamente che la cultura: “. . . è il modo in cui facciamo le cose qui intorno”. Al contrario, altri sostengono che i dipendenti sono fondamentali per la cultura e ciò che è importante sono i "valori condivisi" dei partecipanti, sebbene l'evidenza per questa prospettiva sia stata fortemente messa in discussione;

4. **Behaviour:** Il comportamento è un altro aspetto piuttosto immateriale dell'identità aziendale. Tuttavia, un'analisi è resa più semplice suddividendola in una serie di elementi che compongono il comportamento, compresi quelli aziendali, dei dipendenti e dei dirigenti. Molti commentatori suggeriscono che le azioni di una società sono un elemento fondamentale della sua identità;
5. **Corporate structure:** La struttura aziendale è costituita dalla struttura organizzativa e dalla struttura del marchio ed è citata da numerosi autori come una componente fondamentale dell'identità aziendale;
6. **Industry identity:** L'identità del settore riguarda caratteristiche quali competitività, dimensioni e tassi di cambiamento, che influenzano l'identità aziendale di un'azienda (Balmer, 1997). Le aziende che operano in un settore con un'identità chiara e forte possono adottare strategie molto simili in aree di gestione dell'identità aziendale e, di conseguenza, sviluppano comunemente identità simili. L'influenza dell'identità del settore è particolarmente significativa in alcuni settori in questo studio, in particolare le società bancarie e petrolifere.;
7. **Corporate strategy:** La strategia aziendale è il modello degli obiettivi e delle strategie fondamentali dell'azienda per competere nel proprio mercato. Determina quindi ciò che l'azienda produce, il livello di profitto realizzato e le percezioni degli stakeholder sull'azienda. Molti commentatori suggeriscono che esiste un forte legame tra strategia aziendale e identità aziendale. La letteratura vede i principali componenti dell'identità aziendale come: "*la strategia, la filosofia, la cultura e il design organizzativo dell'azienda*".

Delineate le figure di soddisfazione ed identità, illustriamo il concetto di *corporate storytelling*.

le tecniche e le strategie di *storytelling* rappresentano un'opportunità per le organizzazioni per la ricerca e la creazione di punti di contatto tra il *brand* e i propri utenti.

Tra le leve di *marketing*, la comunicazione sta assumendo un peso sempre più forte rispetto alle altre leve. Comunicare vuol dire diffondere un messaggio, provando ad allineare la codifica dello stesso del mittente e la decodifica del destinatario.

La narrazione, però, possiede un'accezione più complessa, riuscendo a inserire nel racconto le due figure di mittente e ricevente. Con il passare del tempo i *brand* stanno assumendo sempre di più la figura di *storyteller*, i prodotti sono visti come racconti all'interno di un comunicare narrativo intrigante e coinvolgente, cercando di produrre un messaggio strategico (Aaker D. & J.L., 2016). Il messaggio all'interno del racconto ha l'obiettivo di aumentare, migliorare il valore, la percezione del *brand* e la relazione con gli utenti, in modo da rendere più comprensibile ed efficace la *mission* aziendale. Per questo motivo le *stories* rappresentano un mezzo di importanza strategica per obiettivi legati all'ambiente sia interno che esterno dell'impresa.

Una storia mostra i cambiamenti nella nostra vita e in quella degli altri, attraverso lo scontro tra aspettativa e realtà (Fryer, 2003), passando per le paure e i timori della vita quotidiana, alleggerendoli tramite immagini positive e talvolta iperboliche. Anche se, molto spesso, dare un'immagine troppo positiva del *brand* attraverso le storie può trasmettere agli utenti un senso di sfiducia, mostrandone gli elementi meno positivi relativi alla *company*; mentre a volte può dare un senso di trasparenza e quindi aumentare la fiducia e avere una più alta probabilità di persuasione e convincimento. Uno dei segreti, quindi, di una buona narrazione è partire da quegli elementi negativi, che generano nella maggior parte dei casi paura e sfiducia e attraverso l'interazione con gli utenti, sarcasmo e unicità, creare un prodotto tale da poter raggiungere gli obiettivi di *engagement* e *satisfaction*.

Come abbiamo appena visto, lo *storytelling* produce un effetto più forte quando si innesca un processo di *co-creation*, questo perché si dà importanza all'utente, offrendogli un ruolo attivo nella creazione della propria esperienza con il *brand*.

Sturm (2000) parla di *storytelling trance experience*, approccio tramite il quale si riesce a trasmettere al pubblico un senso di stupore e meraviglia.

In base a ciò che ha ipotizzato Sturm, vi sono dei passaggi fondamentali per l'utilizzo di tale approccio:

1. **Contatto**, l'utente approccia per la prima volta con l'oggetto della narrazione con un approccio multisensoriale;
2. **Familiarità**, corrisponde alla conoscenza che l'utente ha di un determinato racconto, e la capacità di quest'ultimo di trasportarlo all'interno della narrazione;

3. **Immersione**, corrisponde con l'entrata dell'utente nelle profondità del racconto;
4. **Identificazione**, è probabilmente la fase più importante, in quanto oggetto della narrazione e ascoltatore diventano una sola cosa, identificarsi significa, infatti, trovare parti di sé nella narrazione;
5. **Emersione**, rappresenta la risalita dalla narrazione alla vita reale;
6. **Distanziamento**, con il passare del tempo la narrazione cessa di produrre effetti emozionali;
7. **Trasformazione**, è l'ultima fase, si producono in questo *step* effetti volti all'azione.

Lo *storytelling*, come comunicazione narrativa tramite i racconti e le storie, è, secondo Salmon (2014), sempre più accostato all'idea di potere, in quanto capace di rendere più forte l'*homo politicus* nella "lotta per la sopravvivenza". Egli sostiene che lo sviluppo e la condivisione del pensiero politico si sia spostato dai luoghi tradizionali a quei luoghi che rappresentano terra fertile per lo sviluppo dell'atto narrativo (*talk show* e *social network* soprattutto).

Facendo una riflessione basata sulle scienze economiche, Pine e Gilmore (2013) lo *storytelling* rappresenta un elemento fondamentale in quanto, per raggiungere alte vette di fedeltà ed ingaggiare il consumatore, non basta la mera produzione e vendita di beni, ma conta creare esperienza e il modo migliore per creare esperienza è attraverso il racconto.

Per illustrare i significati del termine *storytelling*, Denning (2005) ha elencato sei tipologie di narrazioni:

1. **Storie per condividere conoscenze;**
2. **Storie che incitano all'azione;**
3. **Storie che riguardano il futuro;**
4. **Storie che comunicano ciò che siamo;**
5. **Storie che trasmettono valori;**
6. **Storie che sostengono il cambiamento.**

sei costanti applicative della tecnica dello *storytelling* in base alle sue definizioni:

1. **Story-architect**: è l'ideatore della storia, nonché una delle figure più rappresentative all'interno della narrazione. Può essere interno o esterno all'azienda;

2. **Story-listener**: è il pubblico, ovvero il destinatario del racconto. Bisogna conoscere appieno la propria *audience* per poter formulare un racconto capace di attrarla;
3. **Story**: rappresenta il racconto vero e proprio, partendo da un *concept* iniziale e finendo con una storia contenente una morale su cui l'*audience* baserà i propri comportamenti futuri;
4. **Story-set**: rappresenta il contesto spazio-temporale in cui è ambientato il racconto;
5. **Story-show**: è l'esibizione all'interno di un *set* precedentemente definito;
6. **Storyteller**: è una persona con capacità narrative specifiche. Bisogna fare una distinzione tra *personal storytelling* e *corporate storytelling* quando si parla di *storyteller*, in quanto, nel primo caso questa figura coincide spesso con lo *story-architect*, mentre nel secondo caso le due figure sono sempre diverse.

A queste sei figure la letteratura ne ha aggiunta un'ultima: lo **story-holder** e rappresenta la situazione in cui l'*audience* svolge il ruolo di co-creatore della storia.

Le funzioni principali che lo *storytelling* svolge sono: funzione di narrazione **pubblica**, funzione di narrazione **individuale**, funzione di narrazione **relazionale**.

Funzione di narrazione pubblica: la narrazione come tecnica comunicativa serve a posizionare il *brand* all'interno della sfera pubblica con un'identità trasparente tramite la creazione di contenuti autentici, emozionali e coinvolgenti.

Funzione di narrazione individuale: si ha quando si parla di sé e per sé all'interno del racconto, l'auto-percezione diventa obiettivo della narrazione che “*impegna gran parte del flusso comunicativo esistente tra io locatore e io ascoltatore*” (Benveniste, 2010).

Funzione di narrazione relazionale: con la quale la narrazione svolge il compito di artefice delle relazioni tra individui, quindi ha come finalità lo scambio di esperienze e conoscenze.

Lo *storytelling* è uno strumento efficace per la comunicazione interna e l'impiego dei dipendenti, una responsabilità pubblica interna fondamentale, che può rafforzare il marchio e la reputazione dell'organizzazione.

L'*internal public relation* (PR) svolge un ruolo chiave nella fedeltà dei dipendenti, in particolare per quanto riguarda la comunicazione efficace e l'impegno dei dipendenti.

Lo *storytelling* aziendale come una strategia PR ha *benefit* significanti per l'*employee engagement* e può comportare un accrescimento della reputazione interna ed esterna, rendendo i dipendenti campioni della reputazione dell'organizzazione. Il PR interno si riferisce al processo strategico di mantenere relazioni datore di lavoro-dipendente (*employer-employee*) che, come visto nel primo capitolo, risulta essere antecedente di rilievo della *employee satisfaction*, in quanto contribuiscono a sostenere motivazione soddisfacente, morale e produttività all'interno dell'organizzazione.

Tuttavia si implica necessario l'utilizzo strategico dell'eccellenza della comunicazione interna, al fine di interagire con i dipendenti su opportunità, sistemi di supporto e valori del marchio.

Il caso studio vede l'applicazione di queste tre variabili (*storytelling, satisfaction e identity*) su una determinata azienda: Laminazione Sottile Group.

Laminazione Sottile Group (LSG) è attiva nella lavorazione di prodotti in alluminio da circa novanta anni. Fondata nel 1923, si è inizialmente dedicata alla produzione di capsule e tubetti.

Successivamente l'azienda ha avviato un processo di integrazione verticale, introducendo la **laminazione dell'alluminio**.

Negli anni Sessanta si è specializzata nei semilavorati in alluminio, interrompendo la lavorazione di prodotti finiti.

Guido Moschini, ingegnere meccanico subentrato al padre Augusto, che aveva fondato l'azienda nel 1923, ha trasformato nel corso degli anni la sua impresa in un gruppo leader nella produzione di fogli di alluminio.

Laminazione Sottile oggi ha 700 dipendenti che lavorano in cinque stabilimenti, compresa la sede principale ubicata a San Marco Evangelista in provincia di Caserta, e un fatturato di centinaia di milioni di euro, di cui il 60% destinato all'estero, in particolare all'Europa, all'Australia, all'Asia e al Centro America.

La crescita senza sosta è stata dovuta al continuo reinvestimento degli utili nella società. Una crescita, quindi, di «spessore» grazie soprattutto ai solidi valori e ai principi morali del patron che, come amava dire, «sono il battistrada dell'esistenza delle persone».

I risultati delle analisi su un campione di 199 dipendenti di Laminazione Sottile Group, hanno riportato che all'aumentare del tasso di soddisfazione dei dipendenti aumenterà anche le percezioni positive che essi hanno nei confronti della loro azienda.

Non è stata, però, confermata l'incidenza del *corporate storytelling* su questa relazione.