



Tesi di LAUREA TRIENNALE

Dipartimento di Impresa & Management

Cattedra di MARKETING

TITOLO

Marketing Sensoriale e Marketing Interno: l'influenza delle leve
sensoriali sui comportamenti aziendali

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Gabriele Barbonetti

Matr. 278811

ANNO ACCADEMICO: 2024/2025

SOMMARIO

INTRODUZIONE	6
1 CENNI STORICI DEL MARKETING SENSORIALE E DEL MARKETING INTERNO	8
1.1 IL MARKETING SENSORIALE: DEFINIZIONI E FONDAMENTI TEORICI.....	8
1.1.1 <i>Origini e sviluppo del marketing sensoriale</i>	<i>8</i>
1.1.2 <i>I cinque sensi nel Marketing: vista, udito, tatto, olfatto, gusto</i>	<i>15</i>
1.2 L' INTERNAL MARKETING: TEORIE E MODELLI	25
1.2.1 <i>Definizione e obiettivi dell'internal marketing.....</i>	<i>25</i>
1.2.2 <i>La relazione tra soddisfazione del dipendente e qualità del servizio</i>	<i>28</i>
1.3 INTERSEZIONE TRA MARKETING SENSORIALE E INTERNAL MARKETING	32
1.3.1 <i>L'impatto degli stimoli sensoriali sul benessere e la produttività dei dipendenti</i>	<i>32</i>
2 PANORAMA ATTUALE E MODELLI OPERATIVI	34
2.1 IL RUOLO STRATEGICO DEL MARKETING INTERNO	34
2.1.1 <i>La connessione fra Marketing Esterno e Marketing Interno.....</i>	<i>34</i>
2.1.2 <i>Aspetti comportamentali e cultura aziendale</i>	<i>37</i>
2.2 LE LEVE OPERATIVE DEL MARKETING INTERNO OGGI	40
2.2.1 <i>Comunicazione interna: trasparenza, bidirezionalità e identità condivisa.....</i>	<i>40</i>
2.2.2 <i>Formazione, empowerment e sviluppo delle competenze.....</i>	<i>42</i>
2.2.3 <i>Sistemi di riconoscimento e motivazione.....</i>	<i>47</i>
2.3 COMPORTAMENTI AZIENDALI E COMPETENZE	52
2.3.1 <i>Il ruolo delle leve sensoriali.....</i>	<i>54</i>
2.3.2 <i>Mapping tra Comportamenti e Competenze Aziendali.....</i>	<i>65</i>
2.4 TABELLA COMPLESSIVA RIEPILOGATIVA	67
3 CASI STUDIO.....	73
3.1 INTRODUZIONE.....	73
3.2 MATERIALI E METODOLOGIA DELLA RICERCA	77
3.2.1 <i>Obiettivo della ricerca</i>	<i>77</i>
3.2.2 <i>Progettazione della ricerca e metodologia di raccolta dati</i>	<i>77</i>
3.3 ANALISI DEI RISULTATI.....	79
3.3.1 <i>Analisi di coerenza interna delle scale.....</i>	<i>80</i>
3.3.2 <i>Analisi quantitativa</i>	<i>81</i>

3.3.3	<i>Analisi qualitativa</i>	83
3.4	LIMITI E PROSPETTIVE FUTURE	112
3.4.1	<i>Limiti della ricerca.....</i>	112
3.4.2	<i>Prospettive per ricerche future.....</i>	113
4	CONCLUSIONI.....	114
	ALLEGATO 1 – TEMPLATE QUESTIONARIO UTILIZZATO NEL SONDAGGIO.....	117
	BIBLIOGRAFIA.....	137
	SITOGRAFIA.....	140

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: The Causal Chain Connecting Atmosphere and Purchase Probability	10
Figura 2: How Do Colors Affect Purchases.....	16
Figura 3: Marketing dei Colori <i>Fonte: StrategyLab.ca</i>	17
Figura 4: Contesti Commerciali <i>Fonte: StrategyLab.ca</i>	18
Figura 5: Triangolo del marketing dei servizi.....	26
Figura 6: Marketing Interno - tre livelli strategici	28
Figura 7: Harvard Business Review - <i>The Service-Profit Chain</i>	30
Figura 8: Processo di crescita Project Management.....	46
Figura 9: Project Management Learning Path Model.....	46
Figura 10: Ciclo PDCA per Implementazione Marketing Sensoriale.....	49
Figura 11: Criteri HR per decisione su riconoscimenti	50
Figura 12: Grafico Touch - Loyalty and Engagement	85
Figura 13: Grafico Touch – Internal Brand Perception.....	86
Figura 14: Grafico Touch – Well-being and Satisfaction	87
Figura 15: Grafico Touch – Results orientation.....	88
Figura 16: Grafico Touch – Stress Management and Resilience.....	89
Figura 17: Grafico Touch – Leadership and Decision-Making Ability	90
Figura 18: Grafico Touch – Flexibility and Adaptability	91
Figura 19: Grafico Touch – Teamwork and Collaboration	92
Figura 20: Grafico Touch – Proactivity, Initiative and Creativity.....	93
Figura 21: Grafico Sight – Well-being and Satisfaction.....	95
Figura 22: Grafico Sight - Proactivity, Initiative and Creativity	97

Figura 23: Grafico Sight - Loyalty and Engagement	99
Figura 24: Grafico Sight - Internal Brand Perception	101
Figura 25: Grafico Hearing – Teamwork and Collaboration.....	103
Figura 26: Grafico Hearing – Flexibility and Adaptability	104
Figura 27: Grafico Hearing – Internal Brand Perception	106
Figura 28: Grafico Smell – Stress Management and Resilience.....	108
Figura 29: Grafico Artefatti – Internal Brand Perception	110
Figura 30: Grafico Artefatti – Loyalty and Engagement	111

INTRODUZIONE

Quante volte sarà capitato, anche durante una normale passeggiata, di imbattervi in un particolare profumo od un'immagine particolarmente esaustiva che inavvertitamente suscita in voi un nuovo stimolo, fame od anche semplice piacevolezza. Quante volte è capitato di percepire nell'aria un aroma che rievoca nella mente in maniera nitida una sensazione od un ricordo passato. Riflettendoci, nella nostra quotidianità, senza accorgercene, tendiamo spesso ad associare dei profumi o aromi specifici a dei luoghi di cui abbiamo fatto esperienza; un ospedale si riconosce dall'odore pungente dei disinfettanti, un bar dall'aroma di caffè od anche le case di amici o parenti caratterizzate da un profumo indefinito, ma caratterizzante. L'olfatto è un esempio interessante, perché agisce in maniera impercettibile, ma si è studiato che l'olfatto può contribuire fino al 35-40% alla formazione ed al richiamo della memoria, soprattutto quella emozionale. Il rapporto tra l'olfatto e la memoria, però, è solo un esempio di molte altre relazioni rintracciabili tra i nostri sensi ed i nostri comportamenti. A cogliere queste interconnessioni ed a sfruttarle, integrandole strategicamente, è il "Marketing Sensoriale". Il Marketing Sensoriale è una branca del Neuromarketing ed è stato definito da Marc Filser, professore dell'Università di Bourgogne in Francia, come *"L'insieme delle variabili d'azioni controllate dal produttore e/o dal distributore per creare, attorno ad un prodotto o un servizio, un'atmosfera multisensoriale specifica, o tramite le caratteristiche del prodotto sé stesso, o tramite la comunicazione in suo favore, o tramite l'ambiente del prodotto presso il punto di vendita"*. In parole semplici esso si occupa di coinvolgere i clienti in maniera più profonda, sfruttando il potenziale dei cinque sensi per creare un'esperienza memorabile ed emotiva. L'avvento di una nuova visione strategica che ha spostato il focus del mercato dal prodotto al consumatore, ha portato un cambio di approccio anche all'interno delle mura aziendali. Nei primi anni 2000 nasce, così, il Marketing Interno, con il quale si arriva a considerare per la prima volta il dipendente, interno all'azienda, come un cliente vero e proprio, da fidelizzare, motivare ed a cui vendere il brand, esattamente come avviene per i clienti esterni. Lo scopo di questo studio è di far incontrare queste due materie, individuando se e in che misura le leve sensoriali possano essere applicate internamente nei contesti aziendali per promuovere il brand e ottimizzare gli schemi di comportamento dei dipendenti. Per verificare ciò, si è deciso di procedere ad un primo

studio di analisi del contesto, individuando tramite uno studio osservazionale di tipo trasversale, quali sono gli attuali rapporti di influenza nelle aziende tra le leve sensoriali e le dimensioni dei comportamenti aziendali e del branding interno. Lo studio è stato suddiviso trattando nel Capitolo 1 una disamina storica dell'evoluzione del Marketing Sensoriale e del Marketing Interno, tramite una revisione della letteratura in merito. Sono state ripercorsi i primi passi, attraversando i primi studi, precursori, del Marketing Sensoriale, sino alla nascita vera e propria del termine, con le prime ricerche con la risonanza magnetica funzionale, che hanno portato alle ampie conoscenze in materia, che si hanno oggi. Seppur con meno storia, in quanto decisamente più recente, la parte finale del primo capitolo è dedicata a ripercorrere storicamente le tappe che hanno portato alla definizione del Marketing Interno. Il Capitolo 2 si occupa di approfondire le conoscenze che si hanno in merito al Marketing Interno, inquadrando il panorama attuale e la sua effettiva implementazione nei contesti organizzativi. L'ultima parte del secondo capitolo provvede ad integrare le due tipologie di marketing studiate, ipotizzando un modello integrato tra leve sensoriali e competenze aziendali, che sarà utile per interpretare, poi, i risultati della ricerca. La ricerca vera e propria viene riportata nel Capitolo 3, in cui, dopo aver descritto il campione indagato e la metodologia applicata, sono stati analizzati i risultati dello studio. È stata verificata, così, una potenziale relazione tra le leve sensoriali e le dimensioni aziendali indagate, seppur la ricerca rappresenta un primo stadio dello studio e necessita dunque di approfondimenti aggiuntivi. Il fenomeno indagato è molto complesso e per questo sono state inseriti, in un paragrafo distinto, i limiti della ricerca insieme alle prospettive per ricerche future. Nelle Conclusioni vengono “tirate le fila” del discorso, riassumendo quanto è stato scritto e rielaborando, con interpretazioni personali, i risultati ottenuti.

1 Cenni storici del Marketing Sensoriale e del Marketing Interno

Sin dalla seconda metà del secolo scorso, le tematiche del marketing sensoriale e del marketing interno sono entrate a far parte del dibattito tra gli studiosi riguardo le nuove metodologie di vendita in un nuovo contesto economico che mette al centro il consumatore, anziché il mercato. Il Marketing Sensoriale analizza come far leva sugli organi di senso, per veicolare le informazioni e avere un'influenza sui comportamenti dei consumatori. Il Marketing Interno si occupa di costruire un ambiente lavorativo motivante e sereno, per stimolare le prestazioni lavorative dei dipendenti.

In questo capitolo verranno esaminati, storicamente, gli sviluppi del marketing sensoriale e del marketing interno, portando in rassegna gli studi e le ricerche che hanno segnato i passi più determinanti dello sviluppo della materia, evidenziando, infine, le connessioni teoriche fra i due ambiti.

1.1 Il Marketing Sensoriale: Definizioni e Fondamenti Teorici

Il *Marketing Sensoriale*, che trova le sue origini nei primi anni 2000, ha dimostrato fin da subito un impatto significativo sulle percezioni e sui comportamenti dei consumatori, rappresentando, ancora oggi, un campo di cui vi è ancora molto da scoprire.

In questo paragrafo verranno esaminate le origini della disciplina attraverso un'analisi diacronica delle ricerche e dei diversi riferimenti letterari che hanno segnato l'evoluzione della materia.

1.1.1 Origini e sviluppo del marketing sensoriale

La definizione più esplicativa del "Marketing Sensoriale" è stata fornita da **Krishna** (2010. *Sensory marketing: Research on the sensuality of products*), la quale lo definisce come "il marketing che coinvolge i sensi dei consumatori e colpisce la loro percezione, il loro giudizio e comportamento". Da un punto di vista prettamente manageriale il Marketing Sensoriale può essere visto, quindi, come un metodo per influenzare in maniera subconscia le percezioni delle qualità più astratte di un prodotto o di un servizio,

contribuendo anche a rafforzare specifiche caratteristiche astratte del brand o anche per esaltare la percezione di specifici attributi di un prodotto ritenuti importanti, come uno specifico profumo o un colore. Seguendo un approccio più rivolto alla ricerca il Marketing Sensoriale implica la comprensione della sensazione e della percezione nel comportamento del consumatore. La prima ricerca che si può considerare come precursore dell'attuale Marketing Sensoriale, che propose per la prima volta l'uso strategico degli elementi sensoriali (suoni, colori, odori, illuminazione, layout, ecc.) per influenzare il comportamento dei consumatori nei punti vendita, fu “*Atmospherics as a Marketing Tool*” pubblicata nel 1973 nel “Journal of Retailing” da **Philip Kotler**, professore di International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois. L'idea Kotler prese ispirazione da un'allora recente scoperta nel campo del marketing, secondo cui il consumatore, nella sua decisione di acquisto, non si basa esclusivamente sulle qualità tangibili di un prodotto, che rappresentano solo una parte dell'offerta, bensì prende in considerazione il “prodotto totale”, inclusivo di diverse altre caratteristiche. La ricerca identifica il *luogo* in cui il prodotto è comprato o consumato come una delle componenti più importanti del “prodotto totale” e più nello specifico l'*atmosfera* del luogo gioca un ruolo determinante e, in alcuni casi, primario nella decisione d'acquisto. Viene così introdotto il termine “*atmospherics*” per intendere l'attività di ideare ambienti di acquisto che creino uno specifico effetto emotivo nel consumatore, invogliandolo ad acquistare. Secondo questa ottica, dunque, l'atmosfera entra in contatto con il consumatore, venendo dunque percepita tramite gli organi di senso. Nello specifico l'atmosfera si definisce intorno a quattro dei cinque sensi (vista, udito, olfatto, tatto), non potendo agire direttamente sul gusto.

Le dimensioni *visive* dell'atmosfera sono:

- *Colore*
- *Luminosità*
- *Grandezza*
- *Forme*

Le dimensioni *uditive* dell'atmosfera sono:

- *Volume*
- *Tonalità*

Le dimensioni *olfattive* dell'atmosfera sono:

- *Profumo*
- *Freschezza*

Le dimensioni *tattili* dell'atmosfera sono:

- *Morbidezza*
- *Levigatazza*
- *Temperatura*

Oltre a portare l'attenzione su dei fattori fino a quel momento trascurati nel mondo del marketing e sulla loro significatività a livello comunicativo, Kotler sviluppa una vera e propria sequenza causale, nella quale analizza le fasi che caratterizzano il processo attraverso il quale l'*atmosfera* influenza i comportamenti di acquisto. (1) Inizialmente l'oggetto di acquisto è inserito in uno spazio caratterizzato da specifiche qualità sensoriali che possono essere o intrinseche del luogo o volutamente inserite dal venditore. (2) Successivamente avviene la percezione degli specifici stimoli sensoriali da parte dell'acquirente che (3) influenzano la recezione delle informazioni ed il suo stato psicologico. (4) Il risultato di questi passaggi porta ad un incremento della probabilità di acquisto.

The Causal Chain Connecting Atmosphere and Purchase Probability

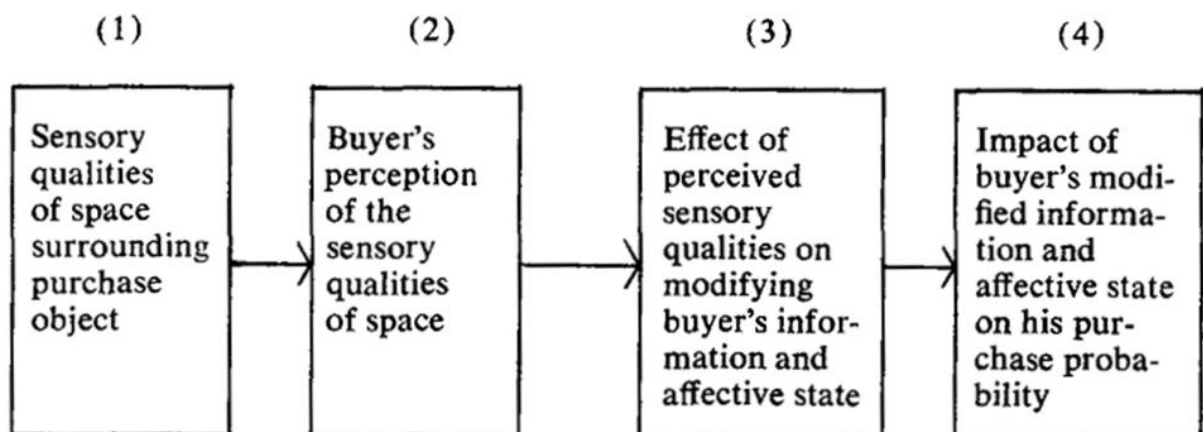


Figura 1: The Causal Chain Connecting Atmosphere and Purchase Probability

Fino agli anni '80, il comportamento del consumatore era studiato prevalentemente attraverso un modello cognitivo e informativo basato sull'analisi dei costi-benefici e sulla scelta razionale. Dallo studio di Philip Kotler, pubblicato nel 1973, deriveranno poi diverse altre pubblicazioni che saranno il risultato di un nuovo contesto sociale ed economico, dove gli aspetti irrazionali ed emotivi prendono una rilevanza crescente a svantaggio di quelli razionali, fino a quegli anni presi in considerazione come gli unici driver d'acquisto per i consumatori. Nel 1982 **Holbrook** e **Hirschman** pubblicano "*The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*" sul Journal of Consumer Research, in cui seguono il sentiero tracciato da Kotler, spostando l'attenzione dal modello puramente razionale e cognitivo del consumo ad una prospettiva esperienziale ed affettiva. Con questo studio viene introdotto il concetto di "consumo esperienziale", in cui il valore non è solo funzionale, ma anche edonico, simbolico ed estetico. Il consumatore che acquista non cerca esclusivamente la mera funzionalità del prodotto o servizio offerto, ma soprattutto esperienze. Nello specifico vengono identificati tre aspetti chiave del consumo esperienziale:

- le *fantasie* legate al consumo di un prodotto o servizio;
- le *emozioni* veicolate dagli stimoli sensoriali;
- il *divertimento*.

Seguiranno diversi studi intorno alle tematiche del "Marketing Esperienziale", mettendo in risalto una nuova "era" del consumo, dove viene superato il riduzionismo applicato dall'approccio razionalista e dando spazio ad un approccio esperienziale che valuta il processo di acquisto nella sua integralità, considerando sia i processi cognitivi, sia le variabili emozionali ed affettive. Nel 1999 viene pubblicato il libro "*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company*" scritto dal professore Universitario **Bernd H. Schmitt**, che risulta particolarmente esemplificativo per inquadrare la visione del tempo intorno al "Marketing Esperienziale". Nel libro viene definito il *modello SEMs* (Strategic Experiential Modules), che identifica cinque tipi di esperienze di consumo. Ognuna di queste esperienze è legata a specifici aspetti sensoriali, emotivi e cognitivi.

- **SENSE** (Esperienze Sensoriali): l'uso dei cinque sensi (vista, udito, tatto, olfatto e gusto) per stimolare l'esperienza del consumatore;

- *FEEL* (Esperienze Emotive): il coinvolgimento emotivo del consumatore attraverso il branding e la comunicazione;
- *THINK* (Esperienze Cognitive): la stimolazione intellettuale e creativa del consumatore
- *ACT* (Esperienze Comportamentali): il coinvolgimento attivo del consumatore attraverso azioni, stili di vita e interazioni fisiche;
- *RELATE* (Esperienze Sociali e di Appartenenza): creare un senso di comunità e appartenenza tra i consumatori.

A sostegno di questa nuova ideologia, interviene anche il professore di Marketing presso l'Harvard Business School Gerald Zaltman che, nel 2003, in *"The Subconscious Mind of the Consumer (And How to Reach It)"*, sostiene che il 95% delle nostre decisioni di acquisto avviene nel subconscio, *"quella meravigliosa, e anche confusa, amalgama di emozioni, pensieri, ed altri processi cognitivi di cui non siamo consapevoli e che non riusciamo ad articolare"*. Nonostante le discussioni al riguardo fossero già oggetto di dibattito da diverso tempo, il Marketing Sensoriale nasce solo nei primi anni 2000, in concomitanza con l'introduzione degli studi neurologici (*neuroimaging*) nel marketing. I primi ad associare ufficialmente il neuroimaging al marketing furono gli studiosi Gerald Zaltman e Stephen Kossys, registrando il brevetto di una metodologia di ricerca denominata *"Neuroimaging as a marketing tool"*. In definitiva il Marketing Sensoriale si può definire, a tutti gli effetti, una branca del "Neuromarketing" che sfrutta immagini evocative, profumi, suoni, rumori, esperienze tattili e gustative, per creare un legame associativo con un brand od un prodotto, sulla base di elementi che fungano da trigger per attivare la memoria del consumatore, anche a livello inconscio. Il termine "Neuromarketing" apparve per la prima volta nel 2002, quando, in un comunicato stampa, l'agenzia pubblicitaria BrightHouse annunciò la creazione di una divisione aziendale che utilizzava la *risonanza magnetica funzionale (fMRI)* per le ricerche di marketing. Le prime ricerche, indotte dalla divisione, servirono proprio a dimostrare che il cervello reagisce in modo inconscio ed automatico a certi marchi, attivando aree legate alle emozioni ed ai ricordi e che le decisioni di acquisto non sono puramente razionali, ma fortemente influenzate dalle emozioni e dalla memoria. Il primo libro interamente dedicato al Marketing Sensoriale, con contributi di diversi autori, fu *"Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products"*. Routledge", pubblicato nel 2010 dalla studiosa

indo-americana **Aradhna Krishna**, recentemente riconosciuta dall'Harvard Business Review come “la più grande esperta del settore” del Marketing Sensoriale. Il libro è una raccolta di studi accademici e ricerche empiriche che esplorano il ruolo dei sensi nel comportamento dei consumatori e nella percezione dei brand. Una tra le novità più importanti del libro, rispetto a tutta la letteratura precedente, è una descrizione accurata del ruolo della neuropsicologia e della neuroscienza nella comprensione del comportamento del consumatore. Nel libro, Krishna, approfondisce le implicazioni manageriali riguardo le modalità di applicabilità del Marketing Sensoriale, integrandolo nelle strategie di branding e retail. Si propone un modello integrato, basato su tre pilastri fondamentali:

- *Psicologia del consumatore* - comprendere i meccanismi percettivi e cognitivi dietro la risposta agli stimoli sensoriali;
- *Neuroscienze e biometria* - utilizzare strumenti scientifici per misurare le reazioni sensoriali;
- *Esperimenti di mercato* - testare strategie in ambienti reali per valutarne l'efficacia.

In riferimento al primo dei tre pilastri, ossia “*psicologia del consumatore*”, Krishna spiega il funzionamento del marketing sensoriale, il quale agisce su meccanismi psicologici inconsci, influenzando la percezione del valore, la memoria e le emozioni. Vengono, quindi, portate diverse teorie a supporto, come il *priming sensoriale*, secondo cui gli stimoli sensoriali possono attivare associazioni inconsce che influenzano il comportamento o *l'effetto della sinestesia*, secondo cui i sensi si influenzano reciprocamente. Un'altra teoria che viene sottolineata è quella che richiama il concetto di *memoria sensoriale*, secondo il quale i marchi che utilizzano più sensi hanno più probabilità di essere ricordati.

Nel secondo pilastro, che riguarda le “*Neuroscienze e biometria*”, viene sottolineata l'importanza delle neuroscienze per comprendere come il cervello reagisce agli stimoli sensoriali. Vengono integrati nel modello anche diversi strumenti di biometria e neuroscienza, per misurare le risposte inconsce ai diversi stimoli quali:

- *fMRI (Functional Magnetic Resonance Imaging)* - analizza quali aree del cervello si attivano in risposta agli stimoli sensoriali;

- *Eye-tracking* - studia il movimento degli occhi per capire cosa attira maggiormente l'attenzione visiva;
- *Misurazione della conduttanza cutanea (GSR)* - analizza il livello di eccitazione emotiva del consumatore;
- *Elettroencefalografia (EEG)* - monitora l'attività cerebrale in tempo reale per misurare il coinvolgimento emotivo.

Il terzo pilastro è dedicato alla validazione empirica delle strategie di Marketing Sensoriale attraverso esperimenti controllati. Uno tra i metodi di sperimentazione suggeriti più utilizzati è l'*A/B testing in negozio*, attraverso il quale è possibile confrontare, sulla base di Key Performance Indicators (KPI) prestabiliti, l'impatto sulle vendite di due strategie sensoriali differenti (A e B) o tra due ambienti, con e senza stimoli sensoriali. Gli *esperimenti sul prezzo percepito e il valore del prodotto* sono un'altra metodologia di sperimentazione attraverso la quale è possibile valutare quanto gli stimoli sensoriali possono influenzare la percezione del prezzo.

Il libro raccoglie una serie di ricerche accademiche e sperimentazioni già condotte da diversi studiosi sul Marketing Sensoriale e Krishna, ne fornisce una revisione teorica ed applicativa:

- Il primo caso studio che viene portato in rassegna riguarda lo *studio sulla sensazione tattile del packaging*, in cui due gruppi di partecipanti ricevono lo stesso prodotto in due confezioni diverse: una confezione realizzata con un materiale leggero ed un'altra con un materiale più pesante e lussuoso. Ai partecipanti veniva poi sottoposto un quesito in cui si chiedeva quale delle due confezioni contenesse il prodotto più costoso e di qualità superiore. La maggioranza delle risposte ricadde sulla confezione più pesante, a dimostrazione che, anche se il contenuto è identico, il peso del packaging influenza la percezione della qualità e, quindi, la disponibilità a pagare di più.
- Il secondo caso studio riguarda *Il ruolo della musica nella scelta del vino* e consiste in un A/B testing applicato in un supermercato. Nel negozio un giorno venne trasmessa musica francese (A) ed il giorno successivo musica tedesca (B) e furono analizzate successivamente, le vendite dei vini francesi e tedeschi in ciascun giorno. Il risultato che emerse fu che, quando la musica francese era in

sottofondo, i consumatori acquistavano più vino francese e viceversa con la musica tedesca.

- Il terzo caso studio esamina il ruolo del *suono del cibo nella percezione del gusto*. Molti di questi esperimenti sono accompagnati dall'utilizzo metodologico degli strumenti di biometria e neuroscienza sopracitati. In questo esperimento venne chiesto ai partecipanti di assaggiare delle patatine mentre ascoltavano suoni diversi del loro "crunch". Ciò che emerse dal test fu che, quando il suono era più croccante, il cervello percepiva le patatine come più fresche e gustose, anche se erano identiche.

Nel 2012 **Aradhna Krishna** pubblica "*An integrative review of sensory marketing*", un articolo scientifico che offre una visione sintetica e teorica dello stato dell'arte della disciplina, propone un framework teorico per lo studio del Marketing Sensoriale e identifica gap e opportunità future.

Una tra le ultime più significative pubblicazioni in materia di Marketing Sensoriale è **Roschk, H., Loureiro, S. M. C., & Breitsohl, J. (2017)** "*Calibrating 21st-century marketing: Introduction to the special issue on sensory marketing*", in cui sottolinea l'importanza di un approccio più sofisticato e calibrato nel Marketing Sensoriale per affrontare le sfide moderne, come la personalizzazione dell'esperienza del consumatore e l'integrazione di più stimoli sensoriali. È presente anche una parte dedicata alle possibili sfide future e le implicazioni manageriali che le aziende devono affrontare per implementare efficacemente strategie di Marketing Sensoriale.

1.1.2 I cinque sensi nel Marketing: vista, udito, tatto, olfatto, gusto

Il Marketing Sensoriale si basa sulla capacità di coinvolgere i consumatori attraverso stimoli che attivano i cinque sensi: **vista, udito, tatto, olfatto e gusto**. L'idea centrale è che le esperienze sensoriali non solo influenzano la percezione dei prodotti, ma modificano anche il comportamento d'acquisto ed il rapporto con il brand. In **Krishna, A.**

(2012) – "An integrative review of sensory marketing" (*Journal of Consumer Psychology*), viene analizzato nel dettaglio il contributo di ciascun senso, evidenziando come le aziende possano sfruttarli strategicamente per rafforzare la propria identità di marca e migliorare l'esperienza del consumatore.

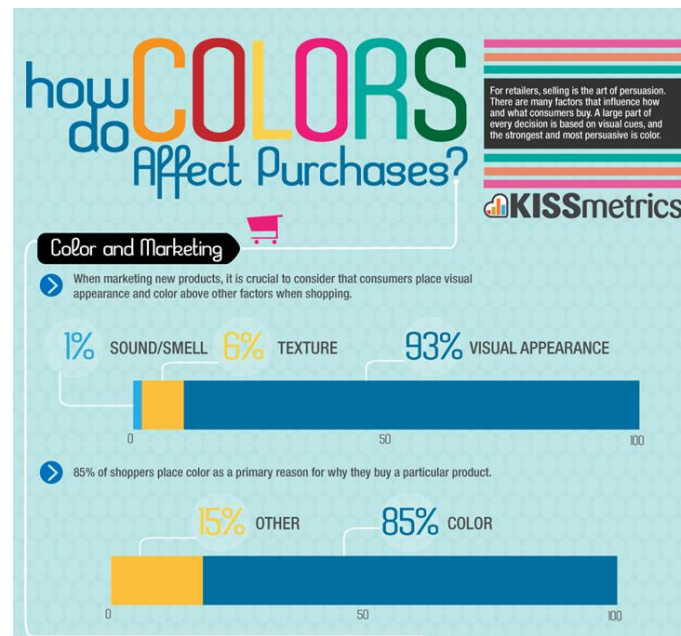


Figura 2: How Do Colors Affect Purchases

Vista

La vista è il senso predominante nell'esperienza di consumo. L'essere umano riceve circa il 90% delle informazioni dall'ambiente circostante attraverso gli occhi, il che rende la comunicazione visiva fondamentale per il marketing (*Figura 2*). I colori, le forme, il design e la disposizione degli elementi visivi possono influenzare profondamente la percezione di un marchio e guidare le decisioni d'acquisto. L'uso strategico della vista nel Marketing Sensoriale si basa su diverse leve: i colori e il loro significato psicologico, la forma e il design dei prodotti, il packaging, la pubblicità ed il layout dei punti vendita.

- Il *colore* è uno degli strumenti più potenti del marketing perché ha un impatto diretto sulle emozioni e sui comportamenti dei consumatori. Le persone prendono una decisione entro 90 secondi dalle loro interazioni iniziali con persone o prodotti e circa il 62-90% della valutazione si basa esclusivamente sui colori. Il colore è in grado di trasmettere a livello inconscio un significato (*Figura 3*);

- **Rosso:** Energia, passione, urgenza. Utilizzato per stimolare l'azione e l'eccitazione, spesso associato ai fast food (McDonald's, KFC, Coca-Cola) ed ai saldi nei negozi;
- **Blu:** Fiducia, sicurezza, calma. Molto usato nel settore finanziario e tecnologico (Facebook, PayPal, IBM) per trasmettere affidabilità;
- **Verde:** Natura, benessere, freschezza. Impiegato dai marchi ecosostenibili e salutistici (Starbucks, Whole Foods);
- **Giallo:** Ottimismo, felicità, attenzione. Spesso utilizzato nei fast food e nei marchi per bambini (IKEA, McDonald's, LEGO);
- **Nero e Oro:** Lusso, eleganza, esclusività. Tipico nei brand di alta gamma (Chanel, Rolex, Lamborghini).

Diverse tonalità di colori hanno anche la capacità di attrarre specifiche tipologie di consumatori ed essere quindi applicati a determinati contesti commerciali



(Figura 4).

Figura 3: Marketing dei Colori Fonte: StrategyLab.ca

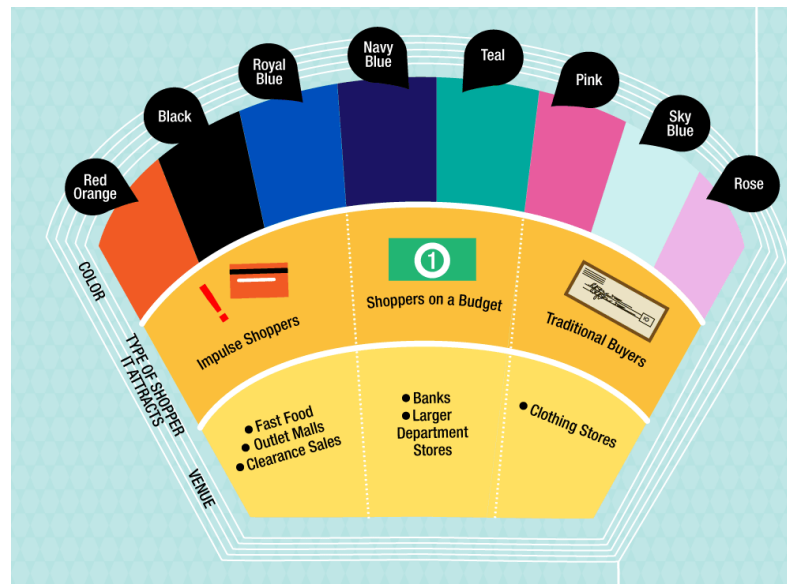


Figura 4: Contesti Commerciali Fonte: StrategyLab.ca

- Un altro fattore che ricopre un ruolo determinante sulla caratterizzazione di un prodotto e sulla sua percezione del consumatore, è il *design*. Il CEO di Alkemy, Duccio Vitali, riconosce il ruolo che le forme ed il design stanno acquisendo ultimamente nei contesti moderni, esprimendosi così al riguardo “*Il design oggi entra a far parte delle strategie di business e di marketing per creare esperienze dinamiche e differenzianti volte all’innovazione e alla capacità di intercettare i cambiamenti*”. Il design nel marketing è il modo in cui vengono rappresentati i prodotti, i servizi ed altre offerte. Nel caso specifico dei prodotti il design si può riassumere nel disegno strategico della forma del prodotto, in relazione alla sua proposta di valore.
 - Le *forme arrotondate e morbide* vengono percepite come più accoglienti, amichevoli e piacevoli. Questo è il motivo per cui molte aziende, come Apple, preferiscono angoli smussati nei loro dispositivi e interfacce.
 - Le *forme squadrate e spigolose* trasmettono robustezza e serietà e, per questa ragione, molti SUV e veicoli off-road hanno un design più spigoloso, per comunicare resistenza e affidabilità.
- Un ulteriore fattore di grande impatto sulle decisioni d’acquisto è il *layout visivo dei punti vendita* (“*visual merchandising*”), il quale consiste nella creazione,

all'interno del punto vendita, di un contesto visivo che comunichi i valori del brand e trasformi lo shopping in un'esperienza.

L'obiettivo è massimizzare l'impatto visivo per influenzare psicologicamente le decisioni dei consumatori. Ci sono numerose tecniche di cui ci si può servire:

- *Disposizione dei prodotti*: posizionare i prodotti più importanti all'altezza dello sguardo, per fare in modo che vengano notati più facilmente.
- *Illuminazione strategica*: i negozi di lusso usano luci soffuse per creare un'atmosfera esclusiva ("effetto scarsità"), mentre supermercati e fast fashion usano illuminazione più intensa per stimolare l'energia.

Udito

L'udito è uno dei sensi più potenti nel Marketing Sensoriale, poiché il suono ha la capacità di evocare emozioni, influenzare il comportamento d'acquisto e rafforzare l'identità di un brand. A differenza di altri stimoli sensoriali, la percezione del suono avviene in modo involontario agendo sul subconscio, in quanto non è necessario che il consumatore presti attenzione attivamente ad un determinato suono affinché esso abbia un impatto sulla sua esperienza e sulle sue decisioni. Uno studio, condotto dall'Università Bocconi, ha dimostrato che l'ascolto di musica gradevole all'interno di un negozio può portare ad un aumento delle vendite compreso tra il 2% ed il 10%.

Negli ultimi decenni, le aziende hanno compreso sempre più l'importanza di un branding sonoro efficace e stanno investendo nella creazione di paesaggi sonori ("soundscape") coerenti con la loro identità. La ricerca in marketing ha dimostrato che la musica ed i suoni ambientali possono modulare la percezione del tempo, migliorare l'esperienza del consumatore e, persino, influenzare la valutazione dei prodotti:

- La *musica* è forse l'elemento uditivo più studiato nel Marketing Sensoriale. Essa può avere molteplici effetti sui consumatori, tra cui:
 - *Influenza sull'umore e sulle emozioni*: La musica attiva le aree del cervello legate alle emozioni, generando risposte psicologiche che possono migliorare l'esperienza di acquisto. Un sottofondo musicale rilassante in un negozio di lusso, ad esempio, può far sentire i clienti più a loro agio e disposti a trascorrere più tempo nello spazio di vendita.

- *Impatto sulla percezione del tempo*: Studi dimostrano che la musica può influenzare la percezione del tempo trascorso in un ambiente. Nei ristoranti, ad esempio, la musica lenta porta i clienti a trattenersi più a lungo ed a consumare di più, mentre la musica veloce può aumentare il turnover dei tavoli.
- *Associazione con il brand*: Molti marchi utilizzano jingle o melodie specifiche per creare un'identità sonora riconoscibile. Un caso iconico è il suono di avvio di Windows o il jingle di McDonald's ("I'm Lovin' It"), che evocano immediatamente il brand nella mente dei consumatori.
- Un'altra strategia sonora di fondamentale importanza per il Marketing Sensoriale è la progettazione consapevole del paesaggio sonoro di un ambiente, ossia "Soundscaping". Il soundscaping viene utilizzato per:
 - *Creare atmosfere immersive*: Molti negozi ed ambienti commerciali utilizzano suoni ambientali per rafforzare il posizionamento del brand. Nei negozi di articoli sportivi, possono essere riprodotti suoni di natura o di pubblico da stadio per evocare un senso di energia e dinamismo.
 - *Migliorare l'esperienza sensoriale del cliente*: Un caso interessante è quello delle compagnie aeree, che spesso utilizzano suoni rilassanti (come il rumore delle onde o della pioggia) per ridurre lo stress dei passeggeri durante il volo.
 - *Rinforzare la percezione della qualità*: Il soundscaping viene usato anche per aumentare il valore percepito di un prodotto o servizio. In una ricerca, è stato dimostrato che il rumore croccante di una patatina influisce sulla percezione della sua freschezza.

Tatto

Il tatto è uno dei sensi più potenti ed influenti nel processo decisionale dei consumatori, poiché permette un'interazione diretta e fisica con il prodotto. A differenza della vista o dell'udito, che possono agire a distanza, il tatto richiede un contatto immediato, rendendolo un canale essenziale per l'esperienza del consumatore.

La ricerca ha dimostrato che il senso del tatto gioca un ruolo cruciale nella percezione della qualità e del valore di un prodotto. La texture, il peso e la temperatura di un oggetto,

possono alterare significativamente la percezione del consumatore ed influenzare la sua decisione d'acquisto. In questo contesto, il Marketing Sensoriale utilizza strategie mirate per stimolare il tatto e rafforzare il legame tra il consumatore e il brand.

Le modalità attraverso le quali il tatto influenza le decisioni di acquisto sono molteplici:

- *Percezione della qualità*: Un prodotto che appare solido, con una texture piacevole e materiali di alta qualità, viene percepito come più premium rispetto ad uno leggero o con una superficie plastica economica. Il packaging in vetro di un profumo di lusso trasmette un senso di esclusività che un flacone in plastica non potrebbe offrire.
- *Coinvolgimento emotivo*: Gli studi dimostrano che, quando una persona tocca un oggetto, tende a sviluppare un senso di possesso, aumentando la probabilità di acquisto. Questo fenomeno, noto come “*Effetto Endowment*”, è spesso sfruttato nei negozi fisici per incentivare le vendite. Questo è il motivo per cui molti showroom, come quelli di Apple, permettono ai clienti di toccare e provare i prodotti prima dell'acquisto.
- *Temperatura*: uno studio [1] ¹ ha dimostrato che tenere in mano una bevanda calda può portare a percepire le altre persone come più amichevoli, mentre una bevanda fredda può far sembrare un ambiente più impersonale.

Olfatto

Sebbene sia spesso sottovalutato rispetto alla vista o all'udito, l'olfatto è uno dei sensi più potenti ed influenti nel comportamento del consumatore. A differenza di altri stimoli sensoriali, gli odori hanno un accesso diretto al sistema limbico, ossia la parte del cervello responsabile delle emozioni e della memoria. Attraverso questa connessione gli odori sono in grado di evocare ricordi, suscitare emozioni ed influenzare il comportamento d'acquisto in modo più immediato e profondo rispetto ad altri stimoli sensoriali. Uno studio del Sense of Smell Institute mostra che “*il ricordo delle immagini cala di circa il*

¹ [Williams, L. E., & Bargh, J. A. (2008). Experiencing physical warmth promotes interpersonal warmth. *Science*, 322(5901), 606-607

50% dopo soli tre mesi. Invece gli esseri umani possono ricordare gli odori con una precisione del 65% dopo un anno intero".

Gli studi hanno dimostrato che:

- Il 35% delle persone esce da un negozio se sente un odore sgradevole;
- Il 55% resta meno tempo all'interno di un luogo in cui c'è un odore disturbante;
- Il 73% dei consumatori dice che i profumi rievocano immediatamente ricordi e stati d'animo;
- Il 74% delle persone entra in un negozio perché percepisce un profumo invitante;
- L'84% dei clienti entrati in due negozi che proponevano entrambi le stesse scarpe di marca, ha scelto di acquistarle nell'ambiente in cui vi era un buon profumo.

Spangenberg, Crowley e Henderson nel 1996². hanno evidenziato, attraverso una ricerca da loro condotta, che l'uso di fragranze congruenti con il tipo di prodotto in vendita, aumenta le vendite e il livello di soddisfazione del cliente. Un altro studio di **Herz & Cupchik** del 1992³. ha dimostrato che i ricordi evocati dagli odori sono più intensi e carichi emotivamente rispetto a quelli attivati da stimoli visivi o uditivi. Per questo motivo, molti brand cercano di associare un profumo specifico ad un'emozione o ad un'esperienza, in modo da rafforzare il legame tra il consumatore ed il marchio nel tempo. È importante, però, comprendere che l'uso degli odori nel marketing non è universale, ma è soggetto alle differenze culturali e geografiche, per cui alcuni profumi, che risultano piacevoli in un contesto, possono essere considerati sgradevoli in un altro. In Giappone si preferiscono fragranze leggere e naturali (come il tè verde o il sakura), mentre negli Stati Uniti sono privilegiati odori dolci e caldi (come la vaniglia ed il cioccolato).

Molti brand hanno iniziato a sviluppare una "firma olfattiva" per differenziarsi e rafforzare la loro identità. Questo fenomeno prende il nome di "*scent branding*" ed è

² **Spangenberg, E. R., Crowley, A. E., & Henderson, P. W. (1996).** Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors? *Journal of Marketing*, 60(2), 67-80

³ **Herz, R. S., & Cupchik, G. C. (1992).** An experimental characterization of odour-evoked memories in humans. *Chemical Senses*, 17(5), 519-528

diventato una strategia chiave nel Marketing Esperienziale e Sensoriale, articolandosi nelle seguenti tecniche:

- *Ambient Scenting* - diffondere profumi nell'ambiente di un negozio, hotel o ristorante per creare un'esperienza sensoriale positiva ;
- *Product Scenting* - aggiungere fragranze ai prodotti per renderli più attraenti;
- *Signature Scent* - creare un odore esclusivo che diventi parte dell'identità di un brand.

A sostegno dell'applicazione del Marketing Olfattivo nei contesti commerciali, **Morrin & Ratneshwar** nel 2000⁴ hanno dimostrato, tramite un esperimento, che i clienti che fanno shopping in un ambiente profumato, con una fragranza, piacevole ricordano meglio i prodotti visti e sono più propensi ad effettuare un acquisto rispetto a quelli che fanno shopping in un ambiente neutro.

Gusto

Il gusto, tra tutti, è uno dei sensi più soggettivi e complessi da analizzare nell'ottica del Marketing Sensoriale. Diversamente dagli altri sensi, come l'udito e la vista, che possono essere stimolati anche a distanza, l'esperienza del gusto richiede un'esperienza diretta del prodotto e questo lo rende strettamente legato all'esperienza fisica e alla memoria. L'esperienza del gusto non è mai isolata, ma è fortemente influenzata dagli altri sensi: secondo Krishna ⁵infatti, gli esseri umani sono in grado di distinguere cinque gusti principali: dolce, acido, salato, amaro e umami. Tuttavia, la precisione con cui percepiamo questi gusti dipende, in gran parte, dalla collaborazione dei cinque sensi in una prospettiva multisensoriale. Si distingue, in questo senso, un ruolo nell'esperienza del gusto per ciascun senso (eccezion fatta per il tatto):

⁴ **Morrin, M., & Ratneshwar, S. (2000).** The impact of ambient scent on evaluation, attention, and memory for familiar and unfamiliar brands. *Journal of Business Research*, 49(2), 157-165

⁵ (Krishna, A. (2013). Taste. In *Customer Sense: How the 5 Senses Influence Buying Behavior* (pp. 103-126). New York: Palgrave Macmillan US.)

- *Il ruolo dell'olfatto*: fino all'80% della percezione del gusto è determinata dall'olfatto e questo è il motivo per cui si fa fatica a percepire i gusti quando si ha il raffreddore;
- *Il ruolo della vista*: uno studio di **Spence, Levitan**⁶, ha dimostrato che le persone tendono a percepire le bibite più dolci quando sono di colore rosso o arancione, rispetto a quelle di colore blu o verde. Questo legame tra colore e gusto gioca un ruolo significativo nella progettazione del packaging del prodotto⁷;
- *Il ruolo dell'udito*: il ruolo dell'udito è dimostrato da un diverso studio dei precedentemente citati ⁸ secondo il quale, aumentando il volume e la frequenza del suono prodotto dal morso di una patatina, i consumatori la percepiscono come più croccante e fresca.

Le iniziative di Marketing volte a influenzare la percezione del gusto e migliorare l'esperienza sensoriale dei clienti attuate dalle aziende sono le seguenti:

- *Edible Branding*: alcuni brand incorporano il loro logo o elementi distintivi nei prodotti alimentari, come Starbucks che stampa il proprio simbolo sul latte macchiato;
- *Limited Editions e Saperi Esclusivi*: McDonald's e Oreo lanciano regolarmente varianti di gusto in edizione limitata, per attirare nuovi clienti e stimolare la curiosità;
- *Degustazioni e Sampling*: offrire assaggi gratuiti nei supermercati o nei negozi di lusso (come fa Lindt con il cioccolato) aiuta i consumatori a creare una connessione emotiva con il prodotto.

⁶ Shankar e Zampini Spence, C., Levitan, C. A., Shankar, M. U., & Zampini, M. (2010). Does food color influence taste and flavor perception in humans? *Chemosensory Perception*, 3(1), 68-84

⁷ Bortolotti, A. (2023). Neuromarketing and unconscious choices in the wine market: The role of color.

⁸ **Zampini & Spence** Zampini, M., & Spence, C. (2004). The role of auditory cues in modulating the perceived crispness and staleness of potato chips. *Journal of Sensory Studies*

1.2 L' Internal Marketing: Teorie e Modelli

L'*Internal Marketing* o Marketing Interno è un approccio strategico che, come si può comprendere dal nome, si occupa di “vendere” l’azienda internamente, ossia ai dipendenti (“clienti interni”). Il suo scopo è di garantire il benessere interno e di motivare, coinvolgere e allineare il personale ai valori dell’azienda.

In questo paragrafo verrà analizzata la materia, individuandone le funzioni e gli obiettivi attraverso gli studi, le ricerche e i riferimenti letterari che hanno arricchito la disciplina negli anni.

1.2.1 Definizione e obiettivi dell’internal marketing

Per “Internal Marketing” si intendono tutte le strategie e le pratiche orientate a motivare, coinvolgere ed allineare i dipendenti dell’azienda ai valori, alla cultura e agli obiettivi aziendali. Il Marketing Interno si fonda, dunque, su un paradigma analogo a quello del Marketing classico, considerando i dipendenti come dei veri e propri clienti interni.

Uno dei primi studi ad introdurre il concetto di Internal Marketing fu **Berry, L. L. (1981)**. *The Employee as Customer. Journal of Retail Banking*, il quale investigava come il Marketing Interno si relaziona con l'efficacia del marketing nell'industria alberghiera del Rivers State. Come precisato da **George, W. R.** in *Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level*. (1990), il Marketing Interno opera come un processo di gestione olistica, che integra le molteplici funzioni dell'organizzazione in due modi:

1. Assicurare che i dipendenti, a tutti i livelli, comprendano e sperimentino l'azienda e le sue varie attività in linea con i valori condivisi ;
2. Assicurare che tutti i dipendenti siano preparati e motivati ad agire in modo orientato al servizio.



Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler, 2008, pag. 20, riproduzione

Figura 5: Triangolo del marketing dei servizi

L'Internal Marketing trova la sua definizione all'interno dell'area del "Marketing dei servizi", il quale può essere distinto in tre categorie: marketing esterno, marketing interno e marketing interattivo. Il modello può essere schematicamente rappresentato dal "Triangolo del marketing dei servizi", nel quale i vertici sono i tre soggetti (azienda, erogatori, clienti) messi in relazione dalle tre tipologie di marketing sopracitate. All'interno di questo modello, ogni categoria del marketing è preposta a uno specifico obiettivo:

- *Marketing esterno*: fare le promesse;
- *Marketing interattivo*: mantenere le promesse;
- *Marketing interno*: consentire le promesse.

Attraverso questo schema, quindi, è possibile inquadrare la funzione del Marketing Interno nel processo di creazione del servizio, ossia mettere in relazione l'organizzazione ed il personale tramite l'attività di organizzazione del lavoro di formazione e motivazione dello stesso.

Un'altra visione del Marketing Interno, proposta in “**Berry, L.L.** (1984)⁹, e in “**Berry, L.L. and Parasuraman, A.** (1991)”¹⁰, ridefinisce la materia “*vedendo i dipendenti come clienti interni, vedendo i posti di lavoro come prodotti interni che soddisfano le esigenze e i desideri di questi clienti interni e al contempo rispondono agli obiettivi dell'azienda*”.

Il campo dell'applicabilità dei principi del Marketing Interno viene approfondito dallo studio di **Pervaiz K. Ahmed** e **Mohammed Rafiq**¹¹, attraverso la costituzione di un modello da loro ideato in grado di riassumere gli strumenti, i livelli del processo e le tecniche di marketing utilizzati internamente per portare a termine gli obiettivi preposti. Tale modello è caratterizzato da tre livelli strategici: *Direzione, Percorso e Azione*.

1. *Direzione*: si occupa di definire il piano d'azione di una specifica missione o il programma di cambiamento, attraverso la valutazione delle opportunità esterne e la comprensione delle capacità organizzative;
2. *Percorso*: riguarda il processo di selezione delle alternative, valutando attentamente i tipi di ostacoli che si possono incontrare ed i potenziali meccanismi per superarli;
3. *Azione*: consiste nella codificazione e segmentazione dell'opzione in corsi d'azione e attività specifiche nel modo più dettagliato possibile.

⁹ The employee as customer”, in Lovelock, C. (Ed.), Services Marketing, Kent Publishing, Boston, MA, pp. 272-8

¹⁰ Marketing Services: Competing through Quality, The Free Press, New York, NY

¹¹ Rafiq, M. and Ahmed, P.K, (1995), "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", Journal of Marketing”

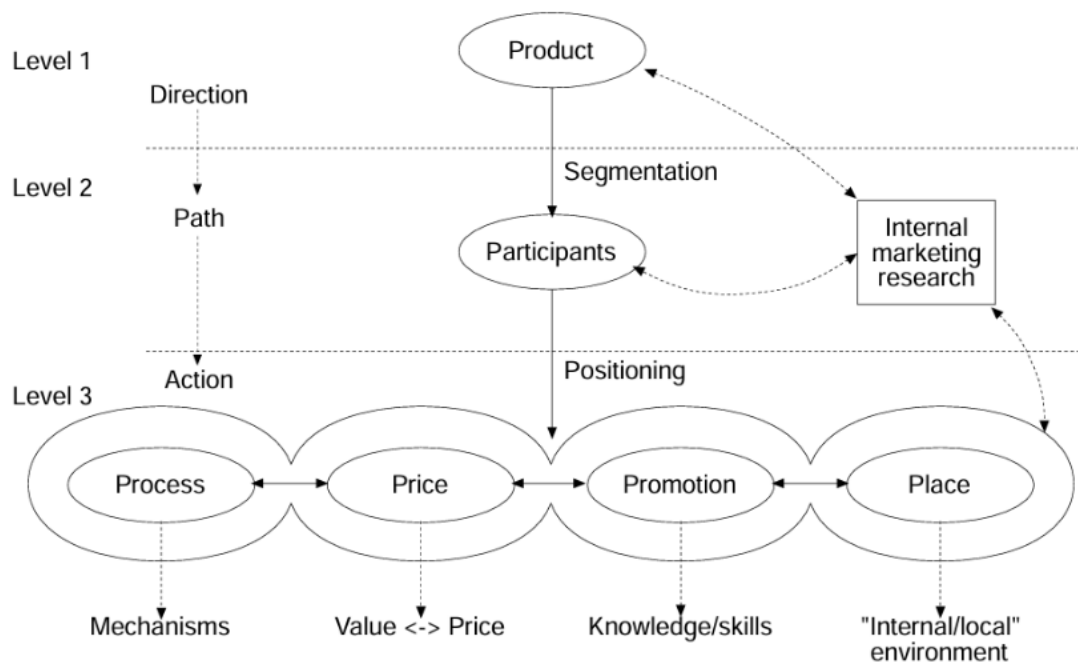


Figura 6: Marketing Interno - tre livelli strategici

1.2.2 La relazione tra soddisfazione del dipendente e qualità del servizio

I primi studi che si occuparono di approfondire le tematiche delle condizioni dei dipendenti furono gli esperimenti di Hawthorne tenuti da Elton Mayo negli anni '20 e '30, presso la Western Electric Company. Fu la prima sperimentazione che metteva in dubbio la teoria classica, elaborata da Taylor, mettendo per la prima volta il focus sul lavoratore invece che sulla mera efficienza produttiva. Lo studio si articolò in due fasi: la prima si concentrò sull'effetto dell'illuminazione sul rendimento lavorativo; la seconda su variazioni nelle condizioni di lavoro, come modifiche negli orari di lavoro, nelle pause e negli incentivi. In entrambi i casi, i risultati non furono coerenti e non mostravano una relazione lineare tra le variabili test e la produttività. Sorprendentemente, però, indipendentemente dalle modifiche apportate, si notò che la produttività dei lavoratori aumentava, scoprendo che i lavoratori che si sentivano osservati e coinvolti in studi sperimentali mostravano un aumento di motivazione e produttività, anche quando le condizioni di lavoro non venivano effettivamente modificate. Questo fenomeno prese il nome di *“Effetto Hawthorne”*.

Nel 1994 diversi ricercatori dell'università di Harvard formulano il concetto di *Service-Profit Chain (SPC)*¹², identificando con esso un modello di organizzazione aziendale che permetta di ottenere contemporaneamente un miglioramento della qualità del servizio, una maggiore fedeltà dei clienti ed una crescita della redditività aziendale. Tale teoria parte dal presupposto che le aziende di successo sono quelle che investono nella soddisfazione e nella motivazione dei propri dipendenti.

La *Service-Profit Chain* propone un metodo ciclico e fortemente interconnesso che si sviluppa attraverso sette elementi chiave:

1. *Internal Service Quality*: riguarda le condizioni interne dell'azienda ed il modo in cui l'azienda gestisce i propri dipendenti, creando un ambiente di lavoro positivo, motivante e ben strutturato. Ottimizzando la qualità del lavoro interno, si raggiungeranno più alti livelli di produttività e si fortificherà il senso di appartenenza all'azienda.
2. *Employee Satisfaction*: aumentare il grado di soddisfazione del dipendente porta ad un incremento della loro fedeltà, che si traduce in una minore propensione a cambiare lavoro ed una maggiore dedizione nel migliorare il servizio offerto ai clienti. Inoltre, un basso turnover dei dipendenti, porta alla riduzione dei costi legati al recruiting ed alla formazione di nuovi dipendenti.
3. *External Service Value*: rispettati tutti i punti precedenti della catena, la maggiore soddisfazione e motivazione dei dipendenti, porta ad un miglioramento del loro atteggiamento nei confronti del cliente. Il valore per il cliente non è dato solo dalla qualità del prodotto o del servizio, ma anche dall'esperienza complessiva dell'interazione con l'azienda. Un'esperienza positiva con il personale crea un'impressione duratura nel cliente e giustifica prezzi più elevati, aumentando la disponibilità a pagare.
4. *Customer Satisfaction*: la soddisfazione del cliente si ottiene dal confronto tra le aspettative del servizio o prodotto e l'esperienza reale effettiva dello stesso. Essa è il principale indicatore di una customer experience efficace ed i clienti soddisfatti sono più inclini a riacquistare ed a consigliare l'azienda ad altri.

¹² The Service-Profit Chain" di Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr. e Schlesinger (1994)

5. *Customer Loyalty*: la fedeltà del cliente ha un riscontro diretto nella redditività dell'azienda essendo strettamente collegata alla customer retention. Acquisire nuovi clienti richiede investimenti molto più consistenti di quelli per mantenere quelli esistenti e, soprattutto, i clienti fedeli spendono di più ed acquistano con maggiore frequenza.
6. *Revenew Growth*: quando un'azienda ha clienti fedeli e soddisfatti, i ricavi aumentano in modo costante e sostenibile, mantenendo i costi stabili.
7. *Profitability*: Investire nei dipendenti e nei clienti porta ad un aumento della profittabilità dell'azienda, creando valore per gli azionisti e assicurandosi una crescita a lungo termine.

The Links in the Service-Profit Chain

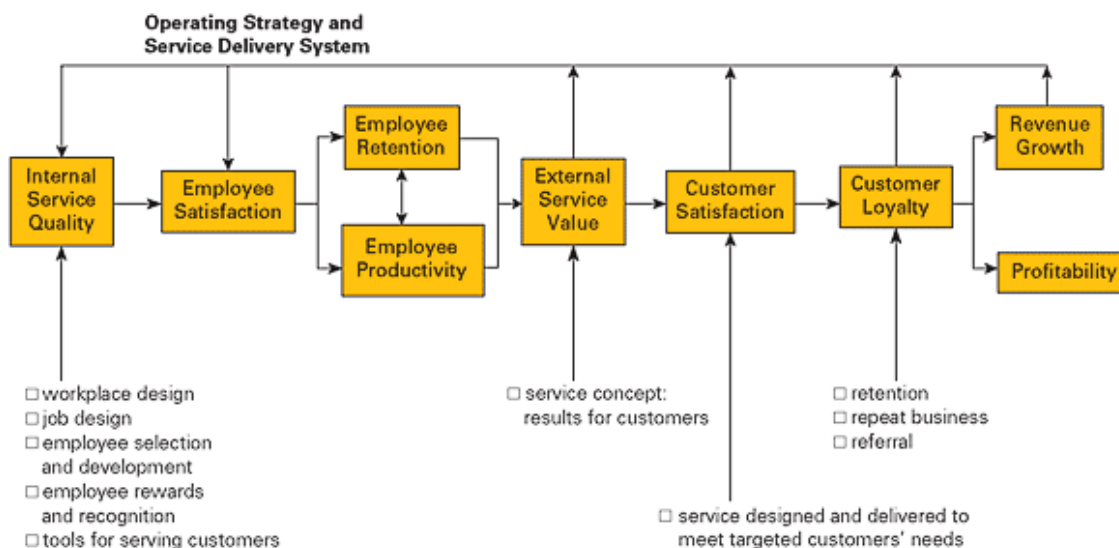


Figura 7: Harvard Business Review - *The Service-Profit Chain*¹³

Altri studi al riguardo sono quelli di **Schneider e Bowen**¹⁴, i quali approfondiscono quanto l'Internal Marketing ed un orientamento dell'azienda verso lo stesso rappresenta un fattore fondamentale per incrementare la qualità percepita del servizio da parte del cliente. Attraverso uno studio quantitativo, basato su un'indagine a 28 filiali bancarie, si

¹³ <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

¹⁴ [Schneider & Bowen (1993) – "The Service Organization: Human Resource Management"]

dimostra una correlazione positiva tra la percezione interna del clima di servizio e la soddisfazione del cliente. Dallo studio empirico risulta soprattutto la forte incidenza del grado di motivazione e del morale dei dipendenti sulle percezioni dei clienti riguardo al servizio. L'insieme delle condizioni interne percepite dai dipendenti in un'azienda (di servizi) viene definito nel concetto di *clima di servizio*. Le principali evidenze che sono emerse dallo studio sono:

- Un ambiente con un forte orientamento al servizio porta i dipendenti ad avere un comportamento più positivo e professionale con i clienti;
- La valutazione dei clienti sulla qualità del servizio è influenzata non solo dall'interazione diretta con il personale, ma anche da elementi visibili e percepibili dell'organizzazione, come il comportamento e l'atteggiamento dei dipendenti;
- Le esperienze emotive provate dal cliente durante l'interazione con i dipendenti influenzano la valutazione complessiva del servizio.

1.3 Intersezione tra Marketing Sensoriale e Internal Marketing

Per quanto il Marketing Sensoriale risulta essere un campo particolarmente attivo, le cui conoscenze sono in continuo rinnovamento, la sua applicazione, all'interno delle organizzazioni come strumento di engagement per i dipendenti, è ancora un ambito di ricerca ancora poco esplorato. Ciò nonostante, diverse sono le aziende che negli ultimi anni si stanno muovendo in questa direzione, attraverso sperimentazioni sul campo e l'adozione di nuove tecnologie di monitoraggio passivo che approfondiremo in questo paragrafo.

1.3.1 L'impatto degli stimoli sensoriali sul benessere e la produttività dei dipendenti

Ciò che emerge da questa disamina storica bibliografica, riguardo le tematiche del Marketing Sensoriale e del Marketing Interno, è che, seppur ideato per influenzare le decisioni di acquisto e quindi indirizzato ai clienti esterni, i concetti di neuromarketing, propri del Marketing Sensoriale, sono attuabili anche nel contesto interno all'azienda, agendo sulla percezione dei dipendenti. Gli studi che negli anni hanno dimostrato ed esaminato come l'ambiente interno stimolasse o meno il personale, non sono stati nient'altro che dei test su come diversi input sensoriali portassero degli effetti sul comportamento interno. I primi famosi esperimenti di Hawthorne, si occuparono di verificare se apportando delle modifiche riguardo l'illuminazione nell'ambiente di lavoro, si avessero dei miglioramenti in termini di soddisfazione delle operaie e di produttività, facendo leva sulla sensorialità della *vista*.

Uno studio intitolato "*ComFeel: Productivity is a Matter of the Senses Too*" si è occupato di dimostrare se la qualità dell'ambiente interno sia in grado di influenzare la produttività dei dipendenti nel breve periodo, oltre che nel lungo periodo. Per fare ciò, è stato preso in esame il contesto della riunione ed è stata analizzata la relazione tra la piacevolezza sensoriale della sala di una riunione e la produttività della riunione stessa, somministrando un questionario costituito da 28 item a 363 partecipanti online. Ciò che è emerso è che i tre fattori che catturano il 62% dell'esperienza delle persone durante le riunioni sono: *produttività, sicurezza psicologica, piacevolezza della sala*. Per la

misurazione della piacevolezza della sala ci si è affidati a ComFeel, un'infrastruttura di rilevamento ambientale indoor, che acquisisce letture di luce, temperatura e resistenza ai gas, attraverso dispositivi miniaturizzati. Il risultato fu che in media, la probabilità che una riunione fosse produttiva aumentava del 35% per ogni aumento della deviazione standard della sicurezza psicologica sperimentata dai partecipanti. È importante notare che, questa probabilità, è aumentata anche del 25% per ogni aumento della piacevolezza della sala, confermando l'impatto significativo, a breve termine, dell'ambiente interno sulla produttività delle riunioni.

2 PANORAMA ATTUALE E MODELLI OPERATIVI

2.1 Il ruolo strategico del marketing interno

Il Marketing Interno oggi ha assunto un ruolo sempre più strategico e determinante nel raggiungimento dell'efficacia complessiva dell'azienda. L'integrazione dei concetti del Marketing Esterno con quelli del Marketing Interno, hanno permesso di sviluppare una strategia mirata verso il dipendente, riadattandogli "su misura" una metodologia già efficace sui clienti esterni.

In questo paragrafo, attraverso un'analisi delle teorie più recenti, si evidenzia come una solida strategia di marketing interno possa influenzare profondamente l'identità aziendale e generare un vantaggio competitivo sostenibile.

2.1.1 La connessione fra Marketing Esterno e Marketing Interno

Nel contesto delle organizzazioni contemporanee la concezione e l'applicazione dei concetti del Marketing Esterno e del Marketing Interno stanno sempre più convergendo verso una visione integrata, in cui entrambi gli ambiti operano in sinergia per costruire un'identità aziendale coerente e credibile. Se un tempo il Marketing Interno era concepito come uno strumento di supporto e poco incisivo per le aziende, oggi è considerato una leva strategica fondamentale per tradurre i valori del brand in comportamenti, esperienze e relazioni vissute all'interno dell'impresa. Come **Ahmed e Rafiq** sottolineano in un loro studio nel 2003¹⁵, *"Internal marketing is increasingly being recognized as a prerequisite for successful marketing strategies aimed at external customers"*, per cui un'efficace strategia di Marketing Esterno non può prescindere da una solida strategia di Marketing Interno.

Uno degli elementi chiave su cui si articola l'integrazione dei due livelli di marketing è la "coerenza percettiva" dei valori internamente ed esternamente all'azienda, per cui, i valori e i messaggi che l'azienda vuole comunicare al mercato devono riflettersi

¹⁵ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*

fedelmente nell'ambiente interno, nei comportamenti manageriali, nella cultura organizzativa e nelle esperienze quotidiane dei lavoratori.

Uno “sguardo” attualizzato che si occupa di collegare i principi dei due livelli di marketing, fornendo un approccio strategico attualizzato e inserito nel contesto italiano, viene fornito da **Sergio Cherubini** ed **Giorgio Eminente** in “*Marketing in Italia*”. Nel testo viene proposto il concetto di “marketing totale”, all'interno della quale il Marketing Esterno e il Marketing Interno rappresentano due dimensioni complementari, interdipendenti e strategicamente correlate. Gli autori scompongono il “marketing totale” in tre distinte tipologie che lo compongono: marketing analitico, marketing strategico e marketing operativo.

Il *marketing analitico* rappresenta la fase iniziale e conoscitiva del processo, finalizzata alla raccolta, interpretazione e sistematizzazione dei dati relativi all'ambiente esterno e dell'ambiente interno, attraverso l'ausilio di strumenti quali ricerche di mercato, analisi SWOT, sondaggi, studi comportamentali e benchmarking.

Il *marketing strategico* è strettamente collegato al punto precedente e si occupa di definire le scelte di fondo dell'azienda, di medio-lungo periodo, sulla base dei dati raccolti nella fase analitica. In questa fase avvengono tutte le scelte che riguardano la scelta del target di riferimento, l'individuazione del posizionamento competitivo e la strategia di differenziazione.

Il *marketing operativo*, infine, rappresenta la fase operativa in cui vengono messe in pratica le decisioni strategiche elaborate nella fase precedente. In questa fase assume un ruolo centrale la corretta gestione delle leve del Marketing Mix.

L'unione di questi tre stadi compone un sistema integrato di marketing aziendale in cui l'efficacia complessiva dipende dalla capacità di coordinare le analisi con le scelte strategiche e con le azioni operative.

La distinzione che viene fatta tra il processo di “marketing totale” per il Marketing Esterno e per il Marketing Interno risiede nella differenziazione delle variabili di interesse sui cui i due modelli fanno leva.

In riferimento al *Marketing Esterno*:

- Il *marketing analitico* consiste, dal lato esterno, nell'analisi dell'ambiente di mercato (economico, tecnologico, politico normativo, sociodemografico)

attraverso la valutazione della domanda e, dal lato interno, nell'interpretazione dei risultati in termini di soddisfazione, fatturato, fedeltà, immagine, profitto.

- Il *marketing strategico* è costituito da una “strategia generale” basata sulla classica SWOT Analysis (forze, debolezze, opportunità e rischi) e una “strategia di marketing”.
- Il *marketing operativo* si basa sul Marketing Mix delle 4P, ossia prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

In riferimento al *Marketing Interno*:

- Il *marketing analitico*, impiegato in chiave interna, si focalizza, nell'ambito dell'analisi dell'ambiente di mercato, sulla valutazione della domanda di lavoro, influenzata questa volta da livelli economici, funzioni aziendali, aspirazioni e attitudini. I risultati saranno poi esaminati nella medesima modalità valida per il Marketing Esterno.
- Il *marketing strategico* si costituisce di una “strategia di marketing”, alla quale viene affiancata una “people strategy”, con la quale si intende una formula di business strategy che radica il suo significato nel generare valore attraverso le persone.
- Il *marketing operativo* viene messo in atto tramite una rielaborazione del classico modello delle 4P del Marketing Mix, basato su un riadattamento, delle leve sopracitate, all'ambiente interno dell'impresa, insistendo sulle analogie tra i due livelli. L'“Internal Marketing Mix” si compone dei seguenti fattori:
 - Price - **Rewarding**
 - Product - **Lavoro**
 - Place - **Ambiente di lavoro**
 - Promotion - **Employer Branding**

Tra tutte, la leva dell'“Employer Branding” assume un ruolo centrale nella caratterizzazione e nel rafforzamento del posizionamento valoriale della marca, internamente e, quindi, esternamente all'azienda. Il branding interno si occupa delle attività e dei processi che contribuiscono a informare, ispirare e motivare i dipendenti. È importante, dunque, per un marketing manager formare e motivare i dipendenti e, soprattutto, il personale a stretto contatto con i clienti, a lavorare e farsi portatori dell'immagine di marca dell'azienda. *La promessa del brand sarà mantenuta solo se tutti*

all'interno dell'impresa “vivono” il brand¹⁷ e per fare in modo che ciò sia possibile è importante puntare su una strategia di Marketing Interno efficace.

2.1.2 Aspetti comportamentali e cultura aziendale

Nelle aziende i **comportamenti aziendali** sono spesso codificati attraverso diversi strumenti formali, anche se il livello di formalizzazione può variare a seconda della dimensione, del settore e della cultura organizzativa dell'azienda.

Ecco alcuni dei principali strumenti attraverso cui i comportamenti aziendali vengono codificati:

1. Codice Etico

- Documento che definisce i valori, i principi e le regole di comportamento da seguire all'interno dell'azienda.
- Spesso richiesto per le aziende che adottano il **Modello 231/2001** sulla responsabilità amministrativa delle imprese.

2. Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (D.Lgs. 231/2001)

- Obbligatorio per le aziende che vogliono ridurre la responsabilità amministrativa in caso di reati commessi dai propri dipendenti.
- Include procedure e regole di comportamento per prevenire illeciti.

3. Carta dei Valori

- Strumento meno vincolante, che esprime la cultura aziendale e i principi guida per i comportamenti dei dipendenti.

4. Codice di Condotta o Regolamento Interno

- Specifica le regole operative per i dipendenti, incluse norme disciplinari, orari di lavoro, uso delle risorse aziendali, ecc.

5. Policy Aziendali e Manuali Operativi

- Documenti più dettagliati su specifiche aree (ad es. sicurezza sul lavoro, protezione dati, gestione delle risorse umane).

¹⁷ Kotler P., (2011), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Milano

6. Indicatori di Performance e Valutazioni Comportamentali

- Alcune aziende utilizzano strumenti di performance management per valutare non solo i risultati, ma anche i comportamenti dei dipendenti in linea con i valori aziendali.

Ci focalizzeremo nel seguito su quest'ultimi "Indicatori di Performance e Valutazioni Comportamentali". In effetti c'è una sovrapposizione tra le "Behavioural Competencies" e questi Indicatori di performance perché le aziende, già da qualche tempo, hanno adeguato i processi valutativi, relativi alle performance del dipendente, inserendo accanto ai classici obiettivi (sezione "what") degli indicatori comportamentali (sezione "how").

Il manager è sempre più spesso chiamato a valutare il dipendente non solo sulla base degli obiettivi raggiunti, ma soprattutto sulla frequenza (*raramente, spesso, molto spesso, in modo continuo*) con cui il dipendente assume certi comportamenti.

La codifica di questi comportamenti è uno dei passaggi fondamentali per creare un'identità aziendale forte e impattante.

Si tratta di un processo lungo e complesso, che non mira unicamente a conquistare il personale con slogan e immagini d'impatto, ma piuttosto a creare una connessione personale, ispirando fiducia nei confronti dell'azienda e dei suoi prodotti.

Vediamo gli step per costruire un'identità aziendale:

- Chiarire bene la missione aziendale e la percezione che si vuole trasmettere all'esterno
- Definire la cultura aziendale ovvero i valori identificativi in cui si crede e come allineare le tue operazioni aziendali
- Valorizzare il brand creando un legame emotivo con i consumatori attraverso la missione, i valori e i vantaggi offerti al pubblico
- Identificare i valori fondanti dell'azienda e integrarli nelle comunicazioni attraverso tutte le piattaforme utilizzate.
- Focalizzarsi sul customer success ed il servizio clienti
- Prevedere una strategia di adattamento delle strategie di branding ai cambiamenti.
- Monitorare i parametri chiave che riflettono la reputazione della compagnia, la lealtà dei clienti e la consapevolezza riguardo al brand.

Quindi uno dei passi fondamentali per l'identità aziendale è la cultura aziendale.

La cultura aziendale è il cuore pulsante di un'organizzazione, il sistema di valori, credenze e pratiche che definisce il modo in cui le persone lavorano e interagiscono tra loro. Questa cultura non è solo un concetto astratto, ma ha un impatto concreto e tangibile sui comportamenti dei dipendenti, influenzando il loro atteggiamento, il livello di coinvolgimento e il modo in cui affrontano le sfide quotidiane.

Quando un'azienda ha una cultura solida e positiva, i dipendenti si sentono motivati e allineati con la missione aziendale. Sapere che il proprio contributo ha valore e che l'organizzazione si prende cura del benessere dei suoi collaboratori crea un ambiente di lavoro più stimolante e produttivo. Le persone lavorano con maggiore entusiasmo, si impegnano per raggiungere gli obiettivi e sono più propense a proporre idee innovative.

Allo stesso modo, una cultura aziendale improntata alla collaborazione e al supporto reciproco favorisce relazioni professionali più solide e una comunicazione più aperta. Se l'ambiente di lavoro promuove fiducia e trasparenza, i dipendenti si sentono liberi di esprimere le proprie opinioni, confrontarsi e crescere insieme. Questo non solo migliora il clima aziendale, ma aumenta anche la qualità del lavoro svolto, perché le persone imparano le une dalle altre e si spingono a migliorarsi continuamente.

Anche l'equilibrio tra vita lavorativa e personale è profondamente influenzato dalla cultura aziendale. Un'azienda che valorizza il benessere dei dipendenti e offre flessibilità lavorativa aiuta le persone a sentirsi meno stressate e più soddisfatte del proprio ruolo. Di conseguenza, chi lavora in un ambiente attento a questi aspetti tende a essere più coinvolto e meno incline al burnout, contribuendo alla stabilità dell'organizzazione.

Infine, la cultura aziendale gioca un ruolo chiave nell'attrazione e nella fidelizzazione dei talenti. Le aziende con un'identità forte e chiara sono più appetibili per i professionisti che cercano un luogo di lavoro in cui sentirsi valorizzati e ispirati. Quando la cultura è positiva, i dipendenti sono più propensi a restare nel tempo, riducendo il turnover e rafforzando l'identità dell'azienda.

In definitiva, la cultura aziendale non è solo un insieme di regole o dichiarazioni di intenti: è ciò che modella il modo in cui le persone si comportano ogni giorno. Un ambiente lavorativo sano e ben strutturato favorisce comportamenti proattivi e allineati con la visione dell'azienda, mentre una cultura poco chiara o tossica può portare a disinteresse, conflitti e inefficienza. Investire in una cultura aziendale forte significa, quindi, investire direttamente nelle persone e nel loro successo.

2.2 Le leve operative del marketing interno oggi

Dopo aver evidenziato l'importanza strategica del marketing interno, questo paragrafo si focalizza sugli strumenti operativi che permettono di tradurre la strategia in azione. Vengono analizzate nel dettaglio le principali leve operative (comunicazione interna, formazione, empowerment e sistemi di riconoscimento) per comprendere come contribuiscano alla motivazione e all'ingaggio dei dipendenti e, attraverso esempi teorici e pratici, vengono messe in luce le modalità con cui le aziende possono rafforzare la propria struttura interna e costruire un ambiente favorevole alla crescita e alla produttività.

2.2.1 Comunicazione interna: trasparenza, bidirezionalità e identità condivisa

Nella contestualizzazione del Marketing Interno, la comunicazione interna rappresenta una leva strategica essenziale per garantire la trasparenza, la motivazione e il coinvolgimento all'interno dell'organizzazione. In quanto funzione organizzativa, la comunicazione interna è stata ampiamente definita come *“tutta la comunicazione formale e informale che si svolge internamente*

*a tutti i livelli di un'organizzazione”*¹⁸ e, per questo motivo, può essere considerata un fattore determinante per la gestione delle risorse umane e il Marketing Interno. Adottando un approccio basato sugli stakeholder, **Welch** e **Jackson** hanno definito la comunicazione interna come *“la gestione strategica delle interazioni e delle relazioni tra gli stakeholder*

¹⁸ Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*

all'interno delle organizzazioni”¹⁹ e hanno specificato dimensioni interconnesse che includono “la comunicazione interna dei manager di linea, la comunicazione interna tra pari del team, la comunicazione interna tra pari del progetto e la comunicazione interna dell'azienda”. Nello specifico la dimensione di interesse di questo studio riguarda le modalità di *comunicazione interna dell'azienda*. Come emerge dallo studio “Current Trend and Issues in Internal Communication”²⁰ le finalità della comunicazione interna possono essere riassunte nelle seguenti funzioni:

- **Informare (*trasparenza*)**: si riferisce alla funzione di scambio di informazioni e si occupa di mantenere i dipendenti informati e aggiornati sul loro ruolo lavorativo, sull'organizzazione e sul mercato. Anche in termini strategici, tenere i dipendenti informati e aggiornati riguardo alle decisioni, alla vision, alla mission e agli obiettivi di lungo termine, può rappresentare un forte incentivo alla creatività e una spinta all'innovazione.
- **Ascoltare (*bidirezionalità*)**: la comunicazione non deve essere a senso unico, bensì aperta all'ascolto per raccogliere i feedback, i punti di vista, le prospettive e le idee dei dipendenti. Hume e Leonard²¹ sottolineano l'importanza di incorporare le opinioni degli stakeholder interni nello sviluppo della strategia organizzativa. L'ascolto attivo e una comunicazione bidirezionale favorisce, quindi, l'innovazione, poiché le voci e i feedback costruttivi dei dipendenti possono essere la fonte di idee innovative e di intrapreneurship.
- **Collegare**: la costruzione di relazioni è una funzione fondamentale della comunicazione interna, garantendo che i dipendenti si sentano connessi all'interno dell'organizzazione, con l'azienda, con il leader e tra di loro. Lo sviluppo e il mantenimento del coinvolgimento emotivo dei dipendenti nell'organizzazione, porterà, conseguentemente, ad una maggiore motivazione e, quindi, un maggiore impegno nella propria attività lavorativa.

¹⁹ Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*

²⁰ Linjuan Rita Men, Ana Tkalac Verčič, 2021. “Current Trend and Issues in Internal Communication

²¹ Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*

- *Acculturare e ispirare (identità condivisa)*: comunicando, interpretando e instillando i valori e le convinzioni nei dipendenti, la comunicazione interna aiuta ad acculturare i dipendenti ed a creare un'identità condivisa. La comunicazione interna si occupa, quindi, di creare, diffondere e rafforzare la cultura interna, la quale, a sua volta, fornisce il clima, il contesto e il sistema valoriale dell'azienda.
- *Motivare e coinvolgere*: la comunicazione interna di un'organizzazione, soprattutto dal punto di vista della comunicazione della leadership, gioca un ruolo essenziale nella motivazione dei dipendenti. Motivare significa creare il desiderio e stimolare l'impegno e le prestazioni dei dipendenti, collegando le strategie all'azione e spingendo al raggiungimento degli obiettivi²². Gli studi di Mishra²³ e Tkalac Verčič & Vokič hanno dimostrato empiricamente la correlazione positiva che esiste fra il livello di comunicazione interna e il livello di coinvolgimento dei dipendenti. Dei due studi, il primo dimostrò come la comunicazione interna sviluppasse un legame di fiducia tra organizzazione e dipendenti, e il secondo collegò diversi gradi di soddisfazione della comunicazione interna con i sentimenti di vigore, integrazione e dedizione del personale nei confronti dell'azienda.

2.2.2 Formazione, empowerment e sviluppo delle competenze

Un ulteriore pilastro fondamentale per una strategia di Marketing Interno efficace riguarda la valorizzazione del capitale umano, attraverso strategie strutturate di formazione, empowerment e sviluppo delle competenze. Tali strategie risultano essenziali per una strategia aziendale di successo perché contribuiscono a creare un ambiente di lavoro in cui il dipendente sia qualificato e si senta parte integrante della mission aziendale, in grado di agire con autonomia, responsabilità e consapevolezza del proprio ruolo.

²² Timm, P., & Peterson, B. (2000). *People at work: Human behavior in organizations* (5th ed.). South-Western College Publishing

²³ Mishra, K., Boyton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*

Uno studio del 2016, portato avanti dagli studiosi Mohammed Ilyas, Cheng Wei Hin e Zurine bte Adnan²⁷, si è occupato di verificare, attraverso una ricerca di tipo empirico, se esista una relazione significativa tra formazione e strategic fit, ossia l'allineamento tra obiettivi aziendali e sviluppo delle risorse umane. Lo studio esplorò anche la percezione dei dipendenti riguardo alla connessione tra strategia aziendale, formazione e performance. L'indagine riguardò un campione stratificato, composto da dipendenti di vari livelli, in organizzazioni con dipartimenti HR e formazione strutturati, a cui venne sottoposto un questionario online. I risultati dei sondaggi dimostrarono l'importanza dell'allineamento tra formazione e strategia aziendale per la creazione di un strategic fit efficace ed evidenziarono la necessità di trattare la formazione come una funzione aziendale strategica, non solo amministrativa.

I dati che emersero segnarono che:

- Il 60% dei dipendenti ha dichiarato che la formazione è allineata con la strategia aziendale;
- Il 63,4% ha affermato che la propria azienda pianifica le risorse umane in linea con la strategia di business;
- Il 90% ritiene che la formazione aumenti la produttività;
- Il 77% dei dipendenti afferma di comprendere sia la strategia aziendale che il proprio ruolo in essa;
- Il 30% si sente già capace di adattarsi a nuove strategie aziendali e un altro 33% afferma di poterlo fare con formazione mirata.

Nell'applicazione pratica di una strategia di formazione del personale efficace e mirata, è essenziale che essa sia progettata sulla base di una accurata job analysis. La job analysis è un processo sistematico utilizzato dalle organizzazioni per raccogliere informazioni circa i comportamenti tipici, i compiti, le responsabilità, le competenze richieste e le condizioni di lavoro associate a ciascuna posizione lavorativa. Attraverso questo tipo di analisi, è possibile identificare i gap di competenze esistenti tra ciò che il ruolo richiede e ciò che il dipendente è in grado di offrire e adattare i progetti formativi di conseguenza.

²⁷ Ilyas, M., Hin, C. W., & Adnan, Z. b. (2016). *Training aligned with business strategies: Aiming at the 'Strategic Fit'*. Journal of Scientific Research and Development

Se il termine *empowerment* definisce il processo di riconquista della consapevolezza di sé e dell'avere cura del proprio bagaglio conoscitivo, l'*engagement* definisce la capacità del dipendente di diventare protagonista proattivo all'interno dell'organizzazione.

C'è un buon empowerment del dipendente se c'è accettazione e conoscenza delle proprie potenzialità e di come gestirle. C'è engagement quando queste competenze crescono, si ampliano e si mettono a servizio dell'organizzazione e del suo purpose.

Di solito le aziende arrivano a questo obiettivo implementando un processo di trasformazione dove viene definita la *purpose aziendale* ed i *driver strategici*, ovvero le iniziative chiave per rendere concreta la purpose.

Un esempio di *purpose* per un'azienda tecnologica potrebbe essere “Insieme, eleviamo la tecnologia per renderla più vicina e rilevante ogni giorno” ed un *driver strategico* “la migliore crescita per i talenti”.

Alla base di un percorso di crescita l'azienda deve definire una *Job Architecture*, ovvero identificare il ruolo di ogni dipendente in azienda e valorizzare la sua identità aziendale mettendo il dipendente nella posizione di confrontare il suo ruolo nel mercato di riferimento.

Senza una *Job Architecture* non è possibile creare percorsi di carriera efficaci e trasparenti per crescere nell'organizzazione e soprattutto non è possibile formulare un piano per lo sviluppo delle competenze efficace e mirato. Lo sviluppo delle competenze, infatti, non deve essere fine a sé stesso, bensì deve essere veicolato opportunamente mediante dei percorsi di formazione che tracciano il percorso di crescita.

La metodologia *Willis Towers Watson (WTW)* offre delle metodologie strutturate per la definizione dei ruoli lavorativi (*job roles*) e delle famiglie professionali (*job families*), fondamentali per creare una *Job Architecture* chiara e coerente all'interno di un'organizzazione.

Due delle principali metodologie proposte da WTW sono il *Global Grading System (GGS)* e il *Career Map*.

Il *Global Grading System (GGS)* è un metodo analitico basato su punti che valuta le posizioni lavorative considerando fattori universali come responsabilità, complessità e impatto del ruolo. Questo sistema assegna un grado numerico a ciascun ruolo, facilitando il confronto interno tra posizioni diverse e l'allineamento con i dati di mercato. Il GGS

comprende fino a 25 livelli, suddivisi in bande di carriera che rappresentano percorsi professionali logici, distinguendo tra ruoli manageriali e contributori individuali.

Il *Career Map*, invece, offre una prospettiva qualitativa, delineando percorsi di carriera attraverso bande e livelli che riflettono la crescita in termini di responsabilità e competenze. Questo approccio aiuta i dipendenti a comprendere le opportunità di sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione, supportando la pianificazione della carriera e la mobilità interna. Il Career Map si basa sui gradi globali del GGS, garantendo coerenza tra le due metodologie.

Implementando queste metodologie, WTW assiste le organizzazioni nel creare una struttura di ruoli e famiglie professionali che:

- Allinea i ruoli in diverse regioni o linee di business.
- Fornisce una base per analisi retributive eque, come la parità salariale di genere.
- Promuove coerenza ed efficienza nelle politiche e pratiche HR.
- Chiarisce le distinzioni tra livelli per supportare lo sviluppo di carriera.

In sintesi, le metodologie di WTW forniscono strumenti essenziali per strutturare e gestire efficacemente i ruoli lavorativi e le famiglie professionali, facilitando la gestione dei talenti e delle ricompense in un ambiente aziendale in continua evoluzione.

Lo sviluppo delle competenze avviene mediante lo strumento dei *learning path*. I *learning path* sono percorsi formativi strutturati che guidano i dipendenti attraverso una sequenza di corsi o attività di apprendimento, con l'obiettivo di sviluppare competenze specifiche necessarie per il loro ruolo attuale o per avanzare nella loro carriera.

Per chiarire il concetto si pensi al ruolo del “project manager”.

In figura viene mostrato un esempio di percorso di crescita all'interno della job architecture:

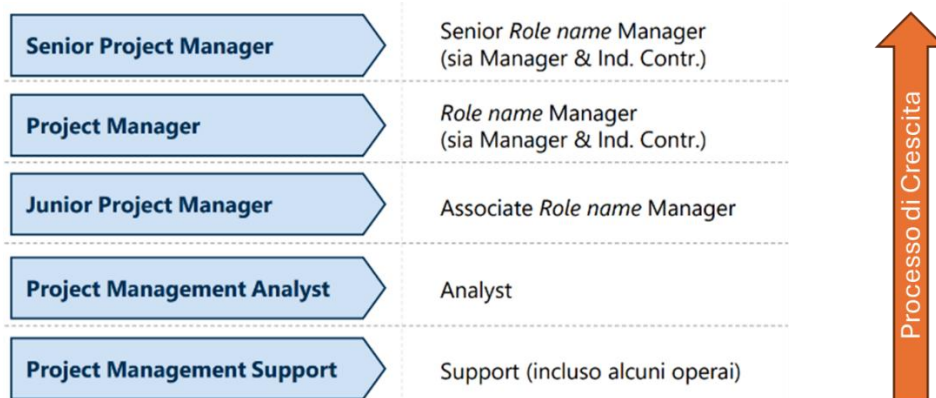


Figura 8: Processo di crescita Project Management

Il processo di crescita deve essere supportato da un opportuno learning path come riportato in figura:

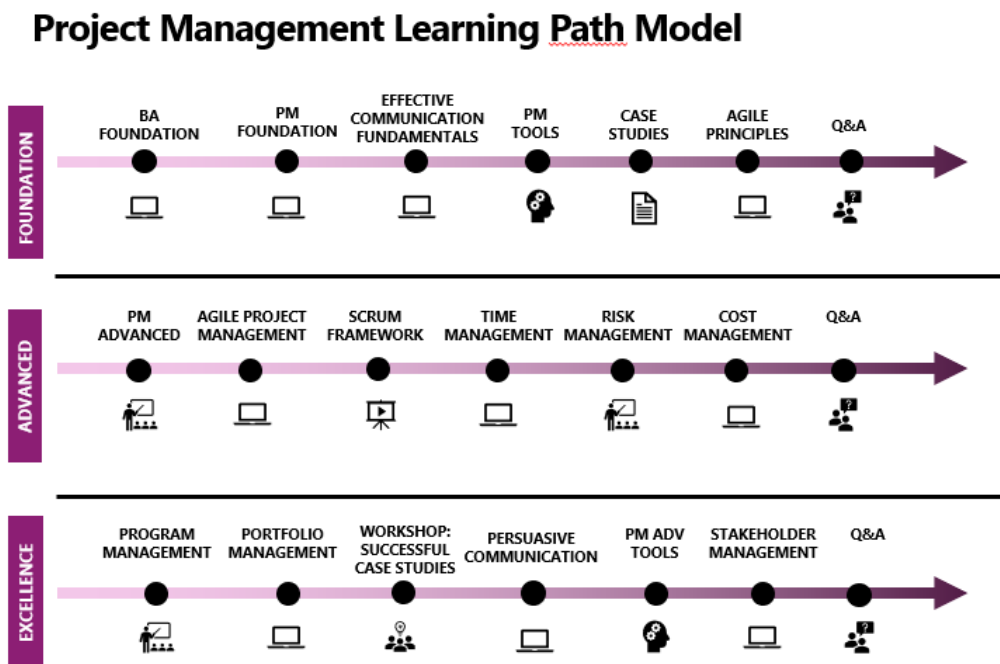


Figura 9: Project Management Learning Path Model²⁸

La progettazione di un learning path è quindi operazione decisamente complessa perché deve formare un professionista sul mercato e nello stesso tempo deve fornire gli elementi

²⁸ Fonte IT Academy – Engineering Ingegneria Informatica spa

conoscitivi per garantire la crescita all'interno della organizzazione secondo un career path concordato con il dipendente.

A quanto sopra si aggiunge la formazione relativa ai soft skill richiesti per quel ruolo e necessari per garantire gli standard comportamentali richiesti dall'azienda (cfr paragrafo 2.1.2 “aspetti comportamentali e cultura aziendale”).

2.2.3 Sistemi di riconoscimento e motivazione

Motivazione ed *engagement index* sono strettamente legati, ma non sono esattamente la stessa cosa, in quanto si influenzano a vicenda e si integrano nel valutare la salute organizzativa e il coinvolgimento dei dipendenti.

La *motivazione* è il motore interno che spinge una persona ad agire, a raggiungere obiettivi ed a migliorarsi. Può essere:

- intrinseca (guidata da interesse, passione, senso del significato)
- estrinseca (guidata da premi, riconoscimenti, promozioni, ecc.)

L'*engagement Index* è un indicatore sintetico utilizzato nelle indagini sul clima organizzativo per misurare il livello di coinvolgimento emotivo e razionale che i dipendenti hanno verso il proprio lavoro e l'azienda.

Include elementi come:

- entusiasmo e orgoglio per il lavoro
- propensione a rimanere in azienda
- disponibilità a fare uno sforzo extra
- raccomandazione dell'azienda ad altri

Un dipendente *motivato* (soprattutto da leve intrinseche) sarà più *coinvolto*, e quindi avrà punteggi elevati negli indicatori di engagement.

Al contrario, se l'ambiente lavorativo è povero di stimoli, riconoscimenti, senso di appartenenza o possibilità di crescita, la motivazione ne risente negativamente, e con essa anche l'engagement.

Le iniziative volte ad aumentare la motivazione, come learning path, leadership efficace, politiche di well-being, comunicazione interna chiara, possono migliorare l'engagement index.

La *motivazione* è una *causa* e l'*engagement index* è un *effetto misurabile*. Per migliorare l'engagement (e quindi la performance), un'azienda deve agire sulle leve motivazionali, creando un ambiente che alimenta il senso di scopo, il riconoscimento, la fiducia e la possibilità di sviluppo personale.

L'*engagement index* viene comunemente misurato attraverso *survey interne*, progettate per raccogliere in modo strutturato percezioni, emozioni e comportamenti dei dipendenti rispetto all'organizzazione.

Questi strumenti si basano su solide teorie psicologiche e modelli organizzativi ad esempio:

*Self-Determination Theory (Deci & Ryan)*²⁹

Sostiene che il coinvolgimento aumenta quando sono soddisfatti tre bisogni psicologici fondamentali:

- *Autonomia* (avere controllo sul proprio lavoro)
- *Competenza* (sentirsi efficaci)
- *Relazione* (avere connessioni significative con gli altri)

*Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti)*³⁰

Questo modello spiega l'engagement come il risultato dell'equilibrio tra:

- *Job Demands* (es. carichi di lavoro, pressioni)
- *Job Resources* (es. supporto, autonomia, feedback, opportunità di crescita)

Maggiore è la disponibilità di risorse rispetto alle richieste, maggiore è il coinvolgimento.

²⁹ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*

³⁰ Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*

Employee Value Proposition (EVP)

L'engagement cresce quando ciò che l'azienda promette (in termini di carriera, cultura, equilibrio vita-lavoro, benefit) è coerente con ciò che il dipendente vive ogni giorno.

Lo strumento della survey è importantissimo e da queste possono essere dedotte i KPI per evidenziare o meno il successo dell'iniziativa di marketing interno.

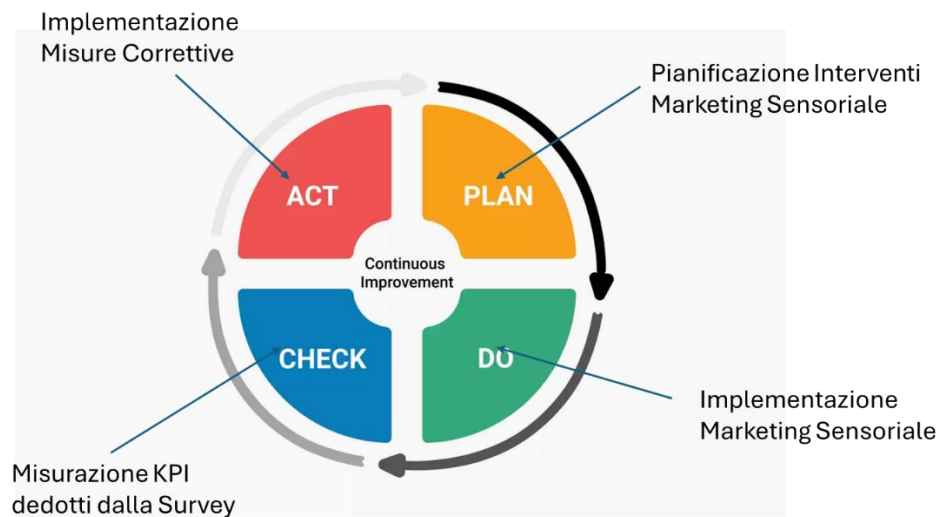


Figura 10: Ciclo PDCA per Implementazione Marketing Sensoriale

L'esempio in figura è relativo ad un possibile ciclo a miglioramento continuo legato all'adozione del Marketing Sensoriale al fine di migliorare gli aspetti comportamentali su cui i dipendenti sono misurati.

In questo caso il *questionario di engagement* potrebbe essere focalizzato su due *behavioural competencies* specifiche. Ad esempio **“Own It”** (senso di responsabilità e proattività) e **“Think Bold”** (pensiero innovativo e coraggio nel proporre idee nuove).

Se ci ispiriamo ai modelli psicologici e ai formati professionali (Gallup Q12, JD-R, Self-Determination Theory) la survey dovrà contenere domande del tipo:

Comportamento: Own It	Comportamento: Think Bold
(1 = Per niente d'accordo, 5 = Totalmente d'accordo)	(1 = Per niente d'accordo, 5 = Totalmente d'accordo)

• Ho la libertà di prendere decisioni autonome nel mio lavoro. • Mi assumo la responsabilità dei risultati, anche quando le sfide sono complesse. • So chiaramente come il mio lavoro contribuisce al successo dell'organizzazione. • Mi sento supportato nel proporre soluzioni e portare avanti iniziative.	• In azienda si valorizzano le idee nuove e non convenzionali. • Mi sento sicuro nel proporre approcci innovativi, anche se possono fallire. • Ho tempo e spazio per riflettere in modo creativo e sviluppare nuove soluzioni. • Il mio team incoraggia il pensiero fuori dagli schemi e l'innovazione.
--	--

La *motivazione estrinseca* è invece basata su meccanismi codificati basati sulla *RAL* (*Retribuzione Annuale Lorda*) corrente e sulle performance annuali. Tuttavia, come già accennato, nei meccanismi valutativi svolgono un ruolo fondamentale gli aspetti comportamentali.

In estrema sintesi i sistemi di riconoscimento si basano sui seguenti output:

- Posizionamento della RAL del dipendente rispetto alle mediane di mercato della banda di appartenenza definita nella job architecture
- Performance rating derivante dalla review annuale del dipendente (obiettivi e comportamenti)

Di seguito una possibile matrice di merito

	Position in Salary Range				
Performance Rating					

Figura 11: Criteri HR per decisione su riconoscimenti

All'interno delle linee guida fornite dalla direzione risorse umane sono inclusi i margini di manovra forniti al manager, attraverso i quali formula la proposta di riconoscimento per le risorse da lui gestite.

È quindi cruciale per i riconoscimenti il processo valutativo delle performance che, come anticipato nel paragrafo 2.1.2 “aspetti comportamentali e cultura aziendale” è basato su di una valutazione relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi ma soprattutto a quanto il comportamento del dipendente è stato in linea con i behaviour aziendali.

2.3 Comportamenti aziendali e competenze

Il *Comportamento Aziendale* (o comportamento organizzativo) riguarda lo studio dei comportamenti individuali e delle procedure all'interno del contesto organizzativo, per individuare i punti di forza e di debolezza nella struttura aziendale e, quindi, misurare l'efficienza e la produttività.

Di seguito una categorizzazione dei *comportamenti aziendali* suddivisi per *famiglie di competenze* comunemente utilizzate nei framework HR e organizzativi.

Questa classificazione può essere utile per:

- Strutturare *learning path mirati* per famiglia di competenze.
- Mappare le *priorità per tipo di ruolo* (es. tecnico, gestionale, operativo).
- Collegare ogni categoria a *strategie di marketing interno* distinte.

1. Competenze Cognitive e Strategiche

Comportamenti legati alla capacità di analizzare, decidere, innovare:

- **Orientamento ai risultati aziendali**
- **Problem solving e pensiero critico**
- **Leadership e capacità decisionale**
- **Attenzione alla qualità e precisione**

2. Competenze Relazionali e Comunicative

Comportamenti che facilitano l'interazione, la collaborazione e il supporto:

- **Lavoro di squadra e collaborazione**
- **Capacità di comunicazione**
- **Proattività, spirito d'iniziativa e creatività**
- **Gestione dello stress e resilienza**

3. Competenze Adattive e Comportamentali

Comportamenti legati all'adattamento, alla flessibilità e alla responsabilità personale:

- **Flessibilità e adattabilità**
- **Proattività, spirito d'iniziativa e creatività** (presente in entrambe le categorie per natura ibrida)
- **Gestione dello stress e resilienza** (anch'esso doppio impatto)

4. Competenze Digitali e Trasversali

Comportamenti che riflettono la capacità di operare in ambienti digitali e in evoluzione:

- **Digital mindset**

Le competenze aziendali individuate non sono rilevanti in egual misura per tutte le aziende ma rivestono un'importanza diversa in dipendenza del settore in cui opera l'azienda.

Di seguito una **Tabella comparativa** che mette in relazione i *10 Competenze aziendali* con *6 settori organizzativi chiave*. Le competenze più rilevanti per ciascun settore sono segnati con  (centrali) o  (importanti ma secondari):

Competenza Aziendale	Servizi IT	Manifatturiero	Food & Beverage / Retail	Settore Pubblico / Sanitario	R&D / Consulenza
Orientamento ai risultati aziendali	◊	☑	☑	◊	☑
Lavoro di squadra e collaborazione	☑	☑	☑	☑	◊
Problem solving e pensiero critico	☑	◊	◊	☑	☑
Flessibilità e adattabilità	☑	◊	☑	☑	☑
Capacità di comunicazione	☑	◊	☑	☑	◊
Leadership e capacità decisionale (diffusa)	◊	☑	◊	☑	☑
Gestione dello stress e resilienza	◊	☑	☑	☑	◊
Proattività, spirito d'iniziativa e creatività	☑	◊	◊	◊	☑
Attenzione alla qualità e precisione	◊	☑	☑	◊	◊
Digital mindset	☑	◊	◊	◊	☑

Tabella competenze aziendali vs settori

2.3.1 Il ruolo delle leve sensoriali

Nel seguito una breve descrizione delle capacità richieste per le diverse competenze aziendali individuate con una prima indicazione della strategia sensoriale perseguibile. Successivamente una tabella riepilogativa riporterà i concetti in una modalità più estesa.

2.3.1.1 Orientamento ai risultati aziendali

L'orientamento ai risultati aziendali si riferisce alla capacità di individuare, perseguire e raggiungere obiettivi definiti, attraverso l'ottimizzazione delle risorse disponibili. Questa competenza implica un forte impegno verso l'efficienza operativa, il monitoraggio costante delle performance e l'adattamento delle strategie in risposta agli obiettivi e agli indicatori di performance aziendale (KPI). È strettamente legato alla visione orientata al lungo periodo e alla sostenibilità dei risultati.

Strategia di Marketing Interno:

Per promuovere l'orientamento ai risultati aziendali, la strategia si concentra su *goal setting* chiari e misurabili. L'azienda utilizza *KPI* (Key Performance Indicators) per monitorare e premiare i successi, rendendo trasparenti gli obiettivi aziendali e allineandoli con quelli individuali. Le comunicazioni interne sono focalizzate sul *performance feedback* continuo e sull'incentivazione dei risultati, attraverso programmi di *recognition* che celebrano i successi e motivano i dipendenti a mantenere alti gli standard.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Colori energizzanti (rosso, arancio), visual board di obiettivi
Udito	Soundscape motivanti, musica ritmica nei momenti chiave
Olfatto	Aromi agrumati (arancia, limone) per attivare energia
Tatto	Materiali decisi e performanti (vetro, metallo)
Gusto	Snack proteici o energizzanti (noci, cioccolato fondente)

2.3.1.2 Lavoro di squadra e collaborazione

Il lavoro di squadra e la collaborazione sono competenze che presuppongono l'interazione proficua tra individui, finalizzata al raggiungimento di obiettivi collettivi. In ambito organizzativo, la collaborazione implica la condivisione di competenze, conoscenze e risorse, nonché l'adozione di pratiche di comunicazione interpersonale che favoriscano il coordinamento e la cooperazione. La sinergia tra i membri del team può accelerare il raggiungimento di risultati comuni, migliorando la capacità complessiva di problem solving.

La promozione del lavoro di squadra e della collaborazione si basa su attività di *team building* e sull'adozione di tecnologie collaborative, come *collaboration tools* (es. Microsoft Teams, Slack). L'azienda crea spazi fisici e digitali che favoriscono l'interazione tra i team, incoraggiando la *cross-functional collaboration*. Inoltre, l'utilizzo di *shared goals* aiuta a rafforzare il senso di appartenenza e il lavoro verso obiettivi comuni.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Tonalità calde e inclusive, spazi condivisi visivamente aperti
Udito	Suoni ambientali armonici, favoriscono il dialogo
Olfatto	Aromi leggeri e neutri per armonia sociale
Tatto	Sedute morbide e materiali accoglienti
Gusto	Bevande e snack condivisibili (frutta, tè, biscotti)

2.3.1.3 Problem solving e pensiero critico

Il problem solving e il pensiero critico sono abilità cognitive essenziali che permettono agli individui di affrontare situazioni complesse, analizzare i dati in modo sistematico e giungere a soluzioni ottimali. Il pensiero critico implica la capacità di esaminare le situazioni da prospettive diverse, valutando l'efficacia e la sostenibilità delle soluzioni proposte. In un contesto aziendale, tale comportamento favorisce l'innovazione e la capacità di risolvere problematiche complesse in modo rapido ed efficace, riducendo i rischi operativi.

Per incentivare il problem solving e il pensiero critico, l'azienda promuove un ambiente in cui i dipendenti sono incoraggiati a *think outside the box*. Le iniziative includono workshop interattivi, sessioni di *brainstorming* e l'adozione di strumenti di *decision-making*. L'azienda enfatizza l'importanza del *failure culture*, dove gli errori sono visti come opportunità di apprendimento. Le *communities of practice* aiutano a sviluppare soluzioni creative per sfide complesse.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Colori neutri e illuminazione direzionale per focus
Udito	Frequenze medie e ritmiche, suoni cognitivamente stimolanti
Olfatto	Menta o rosmarino per attivare concentrazione
Tatto	Superfici stimolanti, oggetti interattivi o puzzle
Gusto	Cioccolato fondente o mirtilli per supporto cognitivo

2.3.1.4 Flessibilità e adattabilità

La flessibilità e l'adattabilità riguardano la capacità degli individui di rispondere in modo agile ai cambiamenti, sia interni che esterni, e di modificare il proprio comportamento o approccio in funzione delle circostanze. In un contesto aziendale, tali competenze sono cruciali in un ambiente caratterizzato da dinamiche in continua evoluzione, poiché consentono di affrontare l'incertezza, il cambiamento tecnologico e le sfide impreviste con resilienza e innovazione.

Strategia di Marketing Interno: La strategia per promuovere flessibilità e adattabilità si concentra su una cultura di *agility*. L'azienda incoraggia i dipendenti a *embrace change* attraverso programmi di *continuous learning e reskilling*. Le politiche di lavoro flessibile, come il *remote working* e la gestione flessibile delle ore, favoriscono un approccio più dinamico e aperto ai cambiamenti. In questo modo, i dipendenti si sentono pronti ad affrontare qualsiasi sfida con un atteggiamento positivo.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Ambienti modulari, colori tenui che mutano con la luce
Udito	Soundscape dinamico adattivo all'orario
Olfatto	Aromi leggeri che cambiano ciclicamente
Tatto	Arredi flessibili e materiali trasformabili
Gusto	Snack stagionali o internazionali per varietà

2.3.1.5 Capacità di comunicazione

La capacità di comunicazione implica l'abilità di trasmettere in modo chiaro e preciso informazioni e concetti, tanto in forma orale quanto scritta. Una comunicazione efficace è un prerequisito per il buon funzionamento di ogni organizzazione, poiché facilita la comprensione reciproca, riduce le incomprensioni e promuove la coesione. La capacità di comunicare adeguatamente con diverse audience, includendo team interni e stakeholder esterni, è fondamentale per il successo di ogni iniziativa aziendale.

Strategia di Marketing Interno:

Per migliorare la capacità di comunicazione, l'azienda adotta una strategia che prevede l'uso di *clear and transparent messaging* in tutte le comunicazioni interne. Vengono promosse sessioni di *communication training* e il miglioramento delle competenze in *public speaking*. Le piattaforme digitali interne sono utilizzate per diffondere messaggi chiari e tempestivi, favorendo il *two-way communication*, dove i dipendenti possono esprimere liberamente opinioni e feedback.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Colori chiari e aperti, pareti trasparenti o bacheche visive
Udito	Ambienti acusticamente equilibrati, voce ben percepibile
Olfatto	Profumi neutri e puliti (eucalipto, tè verde)
Tatto	Materiali che invitano al contatto (legno, feltro)
Gusto	Punti ristoro con caffè/tè per stimolare il dialogo

2.3.1.6 Leadership e capacità decisionale (anche per ruoli non manageriali)

La leadership, in un contesto aziendale, non è limitata ai ruoli di alta direzione, ma si estende a tutti i livelli organizzativi. Si riferisce alla capacità di influenzare e motivare gli altri a perseguire obiettivi comuni, nonché alla competenza nel prendere decisioni in condizioni di incertezza. La leadership implica anche l'assunzione di responsabilità nelle scelte quotidiane, garantendo che i membri del team siano allineati verso gli stessi scopi. La capacità decisionale è essenziale per orientare l'organizzazione verso il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici.

Strategia di Marketing Interno:

L'azienda incoraggia la *leadership at all levels*, offrendo programmi di *leadership development* che non solo si concentrano sui manager, ma anche sui dipendenti a tutti i livelli. L'attenzione è posta sullo sviluppo di capacità decisionali, stimolando i dipendenti a *take ownership* delle proprie azioni e decisioni. Eventi di *peer mentoring* e *leadership workshops* favoriscono lo sviluppo di queste competenze, anche per chi non occupa ruoli di management.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Colori profondi (blu notte, bordeaux), luci direzionali
Udito	Silenzio strutturato o sound ambient autoritativo
Olfatto	Legno di cedro o patchouli per presenza
Tatto	Superfici solide e “dense” al tatto
Gusto	Bevande forti (caffè nero, tè nero) simboliche

2.3.1.7 Gestione dello stress e resilienza

La gestione dello stress e la resilienza sono competenze psicologiche che permettono agli individui di mantenere alte prestazioni anche in condizioni di pressione. La resilienza implica la capacità di recuperare rapidamente da difficoltà, di apprendere dai fallimenti e di adattarsi a circostanze avverse. In ambito lavorativo, la gestione dello stress aiuta a ridurre gli effetti negativi su produttività e benessere, favorendo una cultura organizzativa più sana e produttiva.

Strategia di Marketing Interno:

La strategia per la gestione dello stress e la resilienza include *well-being programs* che offrono supporto psicologico e *mindfulness training*. L'azienda promuove iniziative di *work-life balance*, come orari flessibili, e *mental health days*, per prevenire il burnout. Vengono organizzati *stress management workshops* per insegnare tecniche di gestione dello stress e favorire un approccio resiliente agli ostacoli professionali.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Verde, beige, colori naturali e piante
Udito	Suoni della natura, acqua, vento, ambient rilassante
Olfatto	Lavanda, camomilla, sandalo
Tatto	Cuscini, tessuti morbidi, sedute cocooning
Gusto	Tisane rilassanti, cioccolato, yogurt

2.3.1.8 Proattività, spirito d'iniziativa e creatività

La proattività si manifesta nella capacità di anticipare eventi o problemi futuri e di agire senza attendere che siano forniti stimoli esterni. L'iniziativa individuale e la creatività sono essenziali per il miglioramento continuo e l'innovazione, poiché permettono di generare soluzioni originali e di affrontare le sfide aziendali con un approccio non convenzionale. Queste competenze sono indicative di una mentalità aperta e imprenditoriale, che ricerca costantemente opportunità di crescita.

Strategia di Marketing Interno:

Per stimolare la proattività e la creatività, l'azienda promuove una cultura di *innovative thinking* e *initiative-taking*. Programmi di *innovation challenges* e hackathon interni offrono ai dipendenti l'opportunità di proporre nuove idee. Inoltre, l'azienda incoraggia i dipendenti a *fail fast, fail forward*, rendendo la creatività una parte integrata della *corporate culture*. Spazi di lavoro stimolanti e aperti, combinati con premi per le migliori idee, creano un ambiente che favorisce l'intraprendenza.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Colori accesi, elementi grafici, lavagne visive
Udito	Musica upbeat o strumenti leggeri (ukulele, synth)
Olfatto	Agrumi, menta, spezie leggere
Tatto	Materiali non convenzionali (gommapiuma, tessuti creativi)
Gusto	Snack insoliti (zenzero, frutta esotica)

2.3.1.9 Attenzione alla qualità e precisione

L'attenzione alla qualità e alla precisione è una competenza che implica la cura dei dettagli e l'impegno verso il miglioramento continuo dei processi e dei risultati. È strettamente legato a pratiche di controllo qualità, di standardizzazione delle operazioni e di riduzione degli errori. In un contesto aziendale, garantire la qualità e la precisione nelle attività quotidiane è fondamentale per mantenere l'affidabilità e la competitività, e per soddisfare le aspettative di clienti e stakeholder.

Strategia di Marketing Interno:

Per promuovere l'attenzione alla qualità e alla precisione, l'azienda adotta *quality assurance programs* che stabiliscono standard elevati e pratiche di controllo rigorose. La comunicazione interna enfatizza la *continuous improvement culture*, dove ogni errore è un'opportunità per migliorare. I dipendenti vengono coinvolti in *quality circles* e attività di feedback continuo per ottimizzare processi e risultati, facendo leva su *data-driven decision-making* per garantire precisione.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Bianco, grigio chiaro, simmetria e ordine visivo
Udito	Ambiente silenzioso o ritmico minimal
Olfatto	Aromi puliti e lineari (tè bianco, rosmarino)
Tatto	Materiali levigati e precisi (vetro opaco, metallo satinato)
Gusto	Gusto netto e non caotico (cioccolato, frutta secca)

2.3.1.10 Digital mindset

Il "digital mindset" riguarda l'attitudine a percepire e sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali per migliorare i processi aziendali, innovare i prodotti e servizi e ottimizzare l'interazione con i clienti. Implica una mentalità aperta verso l'adozione di nuovi strumenti tecnologici, nonché la capacità di integrare la digitalizzazione nella cultura aziendale. Un digital mindset è essenziale per affrontare la trasformazione digitale e per sviluppare soluzioni innovative che rispondano alle sfide moderne.

Strategia di Marketing Interno:

Il marketing interno per favorire un digital mindset si concentra su *digital upskilling* attraverso formazione continua in tecnologie emergenti. L'azienda promuove l'utilizzo di *digital tools* per facilitare l'interazione e il flusso di lavoro, incoraggiando l'adozione di soluzioni *tech-driven* in ogni area. I dipendenti sono incentivati a esplorare e implementare nuove tecnologie attraverso *digital innovation workshops* e la creazione di un *digital-first culture* che supporta l'evoluzione continua.

Senso	Strategia Sensoriale
Vista	Palette neon/tech (blu elettrico, verde lime), interfacce visive
Udito	Suoni digitali soft, tappeti sonori futuristici
Olfatto	Aromi "tecnologici" come ozono o eucalipto
Tatto	Materiali tecnologici (gomma, plastica soft-touch)
Gusto	Energy drink, snack futuristici o barrette tech

2.3.2 Mapping tra Comportamenti e Competenze Aziendali

Le direzioni HR ed i responsabili di solito osservano i comportamenti del dipendente per poter valutare indirettamente il livello di competenza per poi indirizzare le azioni formative per allinearli alla cultura e agli obiettivi dell'organizzazione.

Quindi i comportamenti sono la manifestazione concreta e valutabile delle competenze nei contesti reali di lavoro ed è proprio per questo che si rende necessario utilizzare delle leve che agiscano su tali comportamenti migliorando le conoscenze, le abilità e gli atteggiamenti che un individuo possiede.

Di seguito una mappatura tra le principali competenze richieste nelle aziende ed i comportamenti associati:

Competenza	Comportamenti Aziendali Associati
Orientamento ai risultati	Own it Deliver excellence Stay focused Drive impact
Lavoro di squadra e collaborazione	Make each other better Win together Be kind Share to grow
Problem solving e pensiero critico	Think bold Challenge the obvious Invent new solutions Stay curious
Flessibilità e adattabilità	Embrace change Stay agile Adjust fast Go with the flow
Capacità di comunicazione	Talk straight Listen actively Keep it clear Connect with others
Leadership e capacità decisionale	Take the lead Be accountable Inspire others Guide with purpose
Gestione dello stress e resilienza	Stay cool Bounce back Keep going Face adversity with calm
Proattività, spirito d'iniziativa e creatività	Think bold Go first

	Act before asked Find a better way
Attenzione alla qualità e precisione	Deliver excellence Sweat the details Be thorough Get it right
Digital mindset	Be future-ready Embrace tech Think digital-first Learn continuously

C'è anche da dire che i comportamenti sono più adatti a strumenti di misurazione come survey, feedback o schede di valutazione, perché:

- Sono specifici e descrivibili in modo univoco
- Possono essere valutati da osservatori terzi (es. colleghi, manager)
- Si prestano alla formulazione di indicatori chiari, come: “Condivide informazioni in modo trasparente” o “Si assume la responsabilità dei risultati”.

Il comportamento, quindi, funge da ponte operativo tra la strategia HR (basata sulle competenze) e la cultura aziendale (basata sui valori agiti), rendendo più efficace la valutazione, lo sviluppo e il riconoscimento dei talenti.

2.4 Tabella Complessiva riepilogativa

Competenze più richieste nelle aziende	Strategia prevalente di Marketing Interno	Gusto	Udito	Vista		Tatto	Olfatto
				Colori	Spazi		
Orientamento ai risultati aziendali	Gamification e comunicazione visuale degli obiettivi	Menù personalizzati che rispecchiano la cultura aziendale oppure Snack proteici o energizzanti (noci, cioccolato fondente)	Suoni personalizzati per email o riunioni che creano un'identità sonora aziendale - sound branding	Colori del brand aziendale replicati nei luoghi di lavoro altrimenti colori energizzanti (rosso e arancio)	Pareti con citazioni aziendali	Materiali stimolanti e attivanti al tatto (superfici fredde e lisce come vetro, metallo satinato, tessuti tecnici nelle sedute o nei tappeti).	Creare un odore distintivo che i dipendenti associano all'azienda. Se non presente aromi agrumati (arancia, limone) per attivare energia
Lavoro di squadra e collaborazione	Internal branding + layout collaborativo	Eventi culinari aziendali per creare momenti di socializzazione.	Lounge, jazz o ambient music a basso volume per rilassare e ridurre lo stress	Tonalità calde e accoglienti (verde, blu, arancione): Creano un senso	Elementi circolari nei mobili e nella disposizione degli spazi:	Materiali naturali e piacevoli al tatto per un ambiente accogliente (es.	Caffè e cioccolato: Profumi familiari e avvolgenti che favoriscono un

		Bevande e snack condivisibili (frutta, tè, biscotti)	nei momenti di collaborazione.	di comfort e inclusione.	Favoriscono la collaborazione (ad es. tavoli rotondi anziché scrivanie rettangolari).	legno, tessuti morbidi)	senso di comunità e comfort
Problem solving e pensiero critico	Stimolazione cognitiva e ambienti ispirazionali	Snack salutari e caffè di qualità per migliorare il benessere e la concentrazione. Cioccolato fondente o mirtilli per supporto cognitivo	Sound design discreto ma attivante , come sottofondi con frequenze medio-alte (suoni digitali, ticking soft, “rumore bianco concentrativo”). Musiche strutturate e ritmiche (tipo lo-fi beats, jazz strumentale) in momenti creativi.	blu stimola la concentrazione. e favorisce il pensiero profondo. Colori neutri e illuminazione direzionale per focus	Opere d’arte astratte o futuristiche: Stimolano il pensiero non convenzionale	Micro-interazioni tattili stimolanti (tavoli con superfici texturizzate leggere, sedute regolabili, strumenti interattivi da manipolare).	Aromi agrumati per mantenere alta l'attenzione
Flessibilità e adattabilità	Marketing sensoriale	Snack agrumati o fruttati:	musica strumentale	toni caldi neutri combinati con	utilizzo di illuminazione	Spazi flessibili, modulabili dai team:	Zenzero e lime: stimolano vitalità

	dinamico + arredi ricongfigurabili	caramelle morbide al limone o all'arancia, favoriscono lo stato di veglia e interazione. Snack stagionali o internazionali per varietà	ambient , con ritmi variabili ma armonici, alternando momenti più ritmati ad altri più lenti.	colori che evocano energia ma anche controllo, come il verde salvia , il blu petrolio e tocchi di arancio tenue .	dinamica che cambia lievemente tonalità durante la giornata (circadian lighting), suggerendo l'idea di movimento continuo ma naturale	scrivanie mobili, pareti divisorie leggere, poltrone ricongfigurabili.	e apertura al nuovo. Lavanda con note legnose: equilibrio tra stimolo e comfort. Uso: profumazioni leggere diffuse in zone di transizione (open space, ingressi, sale brainstorming) per rafforzare la predisposizione a cambiare attività o contesto.
Capacità di comunicazione	Ambienti caldi + momenti relazionali condivisi	Piccoli comfort food condivisibili: cioccolato fondente, mini biscotti, frutta secca → creano contesto	Musica leggera e ritmica , con suoni naturali di sottofondo (foglie, brezza, legni). Le frequenze medie , ben	Colori caldi e rassicuranti come giallo chiaro, corallo, verde salvia , e blu denim favoriscono il dialogo	Luce diffusa per brainstorming.	Tessuti caldi e morbidi (velluto, lana sottile, cotone naturale) per sedute e divani condivisi. Materiali naturali (legno, pelle chiara) trasmettono	Rosmarino e menta: favoriscono la concentrazione e la prontezza mentale. Vaniglia leggera: trasmette

		conviviale e abbassano le difese.	bilanciate, sono le più favorevoli alla comprensione verbale.	riducono la tensione, e favoriscono l'approccio positivo		autenticità e apertura, facilitando il contatto e la conversazione.	accoglienza e sicurezza, utile nei momenti di confronto.
Leadership e capacità decisionale (anche per ruoli non manageriali)	Empowerment + campaigns + rituali di ownership	Snack salutari e caffè di qualità per migliorare il benessere e la concentrazione	Silenzio strutturato o sound ambient autoritativo	giallo stimola l'energia	Zone di silenzio: Creare spazi privi di distrazioni per momenti di riflessione profonda.	superfici tattili stimolanti	Lavanda & legno di sandalo (per il post-brainstorming): Aiutano a sedimentare le idee e organizzare i pensieri.
Gestione dello stress e resilienza	Benessere diffuso e multisensorialità calmante	Pasti salutari gratuiti. Tisane rilassanti, cioccolato, yogurt	jazz o lo-fi per ridurre lo stress oppure <i>soundscapes rilassanti</i> (musica ambient, suoni naturali come acqua, vento o canto degli uccelli)	<i>palette cromatiche rilassanti:</i> verde salvia, blu polvere, beige caldo	presenza di <i>elementi naturali</i> (piante vere, pareti green)	Arredi ergonomici per migliorare la postura e ridurre lo stress fisico. Cuscini, tessuti morbidi, sedute cocooning	Lavanda, camomilla o rosa per il relax

Proattività, spirito d'iniziativa e creatività	Visual activation + ambienti non convenzionali	Snack innovativi: Cioccolato fondente, frutta secca e tè verde favoriscono la concentrazione e la creatività. Snack insoliti (zenzero, frutta esotica) alimentano lo spirito d'iniziativa	Tecniche binaurali: Suoni a frequenze 40 Hz – 70 Hz migliorano la creatività e il pensiero laterale. Musica upbeat o strumenti leggeri (ukulele, synth)	il verde stimola la creatività	Design modulare: Arredi che si possono spostare facilmente incoraggiano il dinamismo mentale	Sale di co-creazione: Ambienti con lavagne interattive, schermi touch e strumenti di design thinking per incentivare il lavoro di squadra.	Profumo di limone, menta e bergamotto per l'energia e positività
Attenzione alla qualità e precisione	Feedback culture + ambienti ordinati e puliti	Gusto netto e non caotico (cioccolato, frutta secca)	Musica strumentale in sottofondo per migliorare la concentrazione	Bianco e Grigio Chiaro: Comunicano neutralità e chiarezza, evitando distrazioni visive.	aree private per concentrazione Zone di silenzio: Creare spazi privi di distrazioni per momenti di riflessione profonda. Luce soffusa	Materiali premium e un design minimalista per rafforzare la percezione di qualità e precisione.	Aromi puliti e lineari (tè bianco, rosmarino)

Digital Mindset	<i>Digital internal campaigns + workplace tech experience</i>	Bevande funzionali: tè matcha freddo, kombucha, infusi energizzanti agli agrumi e zenzero Snack salutari e tech-style: barrette superfood, chips di kale, cioccolato fondente con menta, mandorle liofilizzate	Ambient elettronico soft, glitch minimale, synth delicati, ispirati al suono delle app o degli ambienti digitali futuristici.	tonalità fredde e hi-tech come blu elettrico , turchese , argento , grigio chiaro , e accenti di neon (verde lime, magenta digitale).	schermi interattivi nelle zone comuni, con visualizzazioni dinamiche (metriche, aggiornamenti tech, mini-learning pill).	Uso di materiali come vetro , metallo satinato , resine soft-touch , pelle ecologica.	Menta glaciale, eucalipto, tè verde, vetiver. Questi aromi stimolano energia mentale, concentrazione e dinamismo, evocando un senso di ambiente tecnologico pulito e avanzato.
------------------------	---	--	---	--	--	--	--

Tabella complessiva valutativa

3 CASI STUDIO

3.1 INTRODUZIONE

Nel contesto organizzativo contemporaneo, in cui la cura e la gestione del capitale umano risulta essere sempre più un asset strategico per il successo aziendale, sono in costante crescita studi e sperimentazioni che mettono al centro dell'indagine i comportamenti umani. Il benessere dei lavoratori e l'efficacia dei comportamenti aziendali rappresentano fattori chiave per la competitività e la sostenibilità delle imprese e, accanto alle dimensioni più tradizionali del management e della psicologia del lavoro, sta emergendo con crescente interesse l'influenza dell'ambiente sensoriale sulla vita organizzativa quotidiana. Diversi studi sperimentali hanno dimostrato che stimoli visivi, sonori, olfattivi, tattili e gustativi possono avere effetti significativi sul comportamento umano, inclusi aspetti fondamentali della collaborazione, del benessere, della produttività e della percezione dell'identità organizzativa.

Kerstin Sailer³¹ nel 2011 pubblica "Creativity as social and spatial process", uno studio che parte dal presupposto teorico che la creatività è un processo sociale e, come tale, può essere esplorata nella sua interrelazione con lo spazio fisico. I risultati emersi evidenziano la necessità di bilanciare gli spazi per la comunicazione e la concentrazione, suggerendo, dunque, di riunire le persone per migliorare la creatività. Tuttavia, esplorare, in senso empirico, un fenomeno tanto complesso come quello del comportamento umano, deve tenere conto di un numero molto vasto di variabili, difficili da includere in un solo studio e questo rappresenta un grande limite che può essere colmato solo tramite una continua rielaborazione della cultura accademica riguardo l'argomento. Non a caso le ricerche portate avanti da **Bernstein & Turban**³² nel 2018, mettono in crisi la proposta di Sailer di abbattere le barriere fisiche negli ambienti di lavoro e passare ad un ambiente "open-space". Attraverso uno studio sul campo in due sedi aziendali si è passati da uffici tradizionali ad open-space, ed è stato possibile provare che l'assenza di barriere fisiche ha

³¹ Kerstin Sailer (2011) *Creativity as social and spatial process*

³² Bernstein & Turban (2018) *The impact of the "open" workspace on human collaboration*.

ridotto significativamente le interazioni faccia-a-faccia (circa -70%) e aumentato le comunicazioni elettroniche, portando i dipendenti a isolarsi socialmente, invece che stimolare la collaborazione diretta.

Nel 2009 **Cheryan et al.**³³ condusse uno studio che si occupò di analizzare quanto i segnali visivi (arredamento e decorazioni), collaborassero ad influenzare la partecipazione nel luogo di lavoro. Durante l'esperimento si poté verificare che un ufficio stereotipicamente "tech" (poster di fantascienza, videogiochi, ecc.) scoraggiava fortemente le donne, le quali erano molto meno propense a scegliere di lavorare in quell'ufficio rispetto ad una versione neutra (con piante, libri e decorazioni neutre). Ciò che emerse dallo studio, quindi, fu che i messaggi ambientali trasmessi dal design (colori aziendali, arredi, poster) influenzano il senso di appartenenza e l'identità organizzativa e che un ambiente inclusivo e diversificato nei simboli e colori, può aumentare il senso di appartenenza e l'attrattività per tutti i gruppi, rafforzando il brand interno.

La transizione dell'ambiente di lavoro da quello tradizionale all' open-space è stata analizzata anche valutando l'impatto che esso ha a livello uditivo, simulando in laboratorio un open-space rumoroso confrontato ad un ufficio silenzioso e misurando stress fisiologico e umore. A compiere questo studio fu **Sander et al.**³⁴. nel 2021, in "*Open-plan office noise is stressful: multimodal stress detection in a simulated work environment*", dal quale risultò che l'esposizione anche breve (8 minuti) al rumore tipico da open-space ha innalzato il livello di stress e peggiorato l'umore. In particolare, l'umore negativo dei lavoratori è aumentato del 25% e la risposta fisiologica di stress (sudorazione, frequenza cardiaca) del 34% rispetto a condizioni silenziose.

Sempre al riguardo di studi circa gli effetti degli stimoli uditivi sui comportamenti dell'individuo, risulta pertinente lo studio "*The impact of nature sounds on job stress, satisfaction, and productivity among Emergency Department staff*" condotto da

³³ Cheryan et al. (2009) *Ambient Belonging: How stereotypical cues impact gender participation in computer science*

³⁴ Sander et al. (2021) *Open-plan office noise is stressful: multimodal stress detection in a simulated work environment*

Fattahpour et al.³⁵ nel 2024. Esso si basò su un'indagine sperimentale pre-post sul personale ospedaliero, con diffusione di suoni naturali (es. cinguettii, ruscelli) per un'ora ad inizio e fine turno, per 2 mesi. Ciò che risultò fu che l'introduzione di suoni della natura in reparto, ha ridotto significativamente lo stress lavorativo percepito dal personale e aumentato la produttività (misurata tramite questionari standard). Non si è rilevato invece un cambiamento significativo nella soddisfazione lavorativa generale e tutte le dimensioni di produttività (tranne una) sono migliorate nel periodo con soundscape naturale.

Riguardo alla leva sensoriale dell'olfatto, un esperimento particolarmente esplicativo è quello seguito da **Sellaro et al**³⁶, il quale consistette in un “*Trust Game*” (gioco economico della fiducia) tra coppie di partecipanti esposti a diversi odori ambientali. I partecipanti vennero inseriti in tre stanze con tre ambienti olfattivi differenti: olio essenziale di lavanda, menta piperita e nessun odore. Ciò che emerse fu che l'aroma rilassante di lavanda aumentò in modo significativo la fiducia interpersonale tra i partecipanti. Nel *Trust Game*, infatti, chi si trovava nella stanza profumata alla lavanda affidava in media più denaro al partner (indicatore di fiducia) rispetto sia al gruppo in stanza inodore che a quello esposto ad aroma di menta. L'olio di menta (aroma stimolante) non ha prodotto differenze rispetto al controllo neutro, suggerendo che fosse specificamente la qualità calmante della lavanda a favorire comportamenti più fiduciosi.

Un esperimento aziendale citato dalla University of Maryland riportava addirittura un +30% di produttività e -20% di stress tra impiegati esposti ad aromaterapia con oli essenziali³⁷. Inoltre, un test condotto da una società di fragranze giapponese rilevò il 54% di errori di battitura in meno in ufficio con profumo di limone rispetto a nessun profumo³⁸.

³⁵ Fattahpour et al. (2024) *The impact of nature sounds on job stress, satisfaction, and productivity among Emergency Department staff*

³⁶ Sellaro et al. (2015) *A question of scent: lavender aroma promotes interpersonal trust*

³⁷The Impact of Workplace Aroma therapy on Employee Interactions and Team Dynamics:
<https://vorecol.com/blogs/blog-the-impact-of-workplace-aromatherapy-on-employee-interactions-and-teamdynamics-19674>

³⁸Productivity Hack Of The Week: Use Aromatherapy To Improve Your Work - Fast Company:
<https://www.fastcompany.com/3036242/productivity-hack-of-the-week-use-aromatherapy-to-improve>

Ciò evidenzia il potenziale delle leve olfattive nel migliorare sia performance che benessere in azienda.

Diversi sono anche gli studi che si sono occupati di indagare circa l'influenza della leva del tatto sui comportamenti, nello specifico all'interno dei contesti lavorativi. Uno tra i primi studi che ha fornito un patrimonio utile al campo della ricerca è quello condotto da **Joshua M. Ackerman, Christopher C. Nocera, John A. Bargh**³⁹ nel 2010, nel quale si esplorò come il giudizio sociale e le decisioni potessero essere influenzate dalla manipolazione "incidentale" di oggetti tattili durante i compiti. Si notò che sensazioni tattili fisiche, anche se non legate al compito, influenzarono inconsciamente i giudizi sociali dei partecipanti in modo metaforico-specifico. Ad esempio, tenere in mano una cartellina pesante faceva percepire un candidato ad un colloquio, come più "importante" o "qualificato"; risolvere un puzzle con pezzi dalla superficie ruvida portava a giudicare una successiva interazione sociale come più difficile/conflittuale; toccare un oggetto duro (solido) durante una negoziazione, spingeva i soggetti ad assumere posizioni negoziali più rigide e inflessibili. Questi effetti si sono verificati senza che i partecipanti ne fossero consapevoli, evidenziando il forte legame tra tatto e cognizione sociale.

Alcuni studi sono stati in grado di approfondire le implicazioni della leva del gusto sui comportamenti dell'individuo, applicabili, seppur con molti limiti, anche nel contesto aziendale. In "*Experiencing sweet taste is associated with an increase in prosocial behavior*" pubblicato nel 2023 da **Schaefer et al.**, attraverso uno studio sperimentale neuroscientifico (fMRI), si fece inizialmente degustare soluzioni di sapore dolce, salato o neutro e successivamente svolgere un compito economico di condivisione (dictator game) per misurare la disponibilità ad aiutare e la pro-socialità. Assaporare qualcosa di dolce ha avuto un effetto significativo e positivo sul comportamento prosociale. I partecipanti che avevano appena gustato una bevanda dolce condividevano più generosamente denaro con altri nel gioco, rispetto a quando provavano un gusto salato. L'effetto che si è verificato è che il dolce aumentava l'altruismo rispetto al salato, mentre il gusto neutro non subiva variazioni. La risonanza magnetica ha mostrato che il sapore dolce attivava circuiti neurali (dorsal ACC) legati a decisioni prosociali

³⁹ Joshua M. Ackerman, Christopher C. Nocera, John A. Bargh (2010) *Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgments and Decisions*

A partire da queste evidenze, il presente studio si propone di esplorare in modo sistematico il ruolo delle leve sensoriali – vista, udito, olfatto, tatto e gusto - sui comportamenti aziendali (collaborazione, proattività, resilienza, leadership) e su tre **dimensioni del branding interno** (benessere percepito, fedeltà/engagement, e percezione del brand).

3.2 Materiali e Metodologia della ricerca

3.2.1 Obiettivo della ricerca

Partendo dai presupposti accademici sopracitati, la mia ricerca si occupa di fornire un primo livello di analisi circa l'esistenza di un possibile legame di influenza dell'ambiente sensoriale in cui i dipendenti lavorano verso i loro comportamenti aziendali e la percezione interna del brand. In particolare, la ricerca si propone di esplorare se ed in che misura specifiche stimolazioni sensoriali siano associate a variabili quali "Results orientation", "Teamwork and Collaboration", "Problem Solving and Critical Thinking", "Flexibility and Adaptability", "Leadership and Decision-Making Ability", "Stress Management and Resilience", "Proactivity, Initiative and Creativity", "Well-being and Satisfaction", "Internal Brand Perception", "Loyalty and Engagement" .

3.2.2 Progettazione della ricerca e metodologia di raccolta dati

La ricerca si è basata su uno **studio osservazionale trasversale**, ossia uno studio non sperimentale che rileva simultaneamente le informazioni su più variabili da parte di un gruppo di soggetti, per analizzare relazioni o prevalenze in un determinato momento. I dati sono stati raccolti in un singolo momento e senza alcun tipo di intervento o manipolazione sulle variabili del campione esaminato, con lo scopo di descrivere una situazione ed identificare le possibili associazioni tra percezioni sensoriali e comportamenti aziendali / branding interno.

Per lo scopo è stato sottoposto, tramite modulo Google Forms, un questionario strutturato (Allegato 1 – Template questionario utilizzato nel sondaggio) composto tra tre sezioni principali

- **Sezione 1 - Leve sensoriali:** in cui viene effettuata la rilevazione delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro relative ai cinque sensi – vista, olfatto, udito, tatto, gusto. In questa sezione sono state inserite (per ogni senso):

- 3 domande su **scala Likert** (1= Not at all; 5 = Very much);
- 1/2 domande a **breve risposta aperta** o in **formato checkbox**.

• **Sezione 2 - Comportamenti organizzativi:** vengono valutati i comportamenti aziendali tramite:

- (per ogni categoria) 3 domande su **scala Likert** (da 1 a 5) riguardo le sette competenze aziendali chiave: *Results orientation, Teamwork and Collaboration, Problem Solving and Critical Thinking, Flexibility and Adaptability, Leadership and Decision-Making Ability, Stress Management and Resilience, Proactivity, Initiative and Creativity*.

• **Sezione 3 - Branding interno:** questa sezione è così costituita:

- **1 domanda chiusa a risposta multipla in formato checkbox**
- (per ogni categoria) 3 domande su **scala Likert** (da 1 a 5) relative alle tre dimensioni relative al vissuto del brand aziendale: *Well-being and Satisfaction* (benessere e soddisfazione), *Internal Brand Perception* (percezione del brand interno), *Loyalty and Engagement* (engagement e fedeltà).

Il questionario è stato sottoposto a un campione di **101 partecipanti**, selezionati attraverso la piattaforma *Prolific Academic*, nota per l'arruolamento di soggetti per studi sperimentali in ambito accademico. È stato utilizzato un **campionamento non probabilistico a criteri**, selezionando esclusivamente:

- soggetti residenti in **Europa**,
- impiegati in modalità **full-time** o **part-time**,
- con orario di lavoro **regolare (9:00–17:00)**,
- che lavorano **in sede** oppure in modalità **ibrida** (alcuni giorni da remoto, altri in ufficio).

Questa procedura ha permesso di garantire la *validità* e l'*affidabilità* della ricerca, ossia che i risultati riflettano effettivamente l'argomento studiato e siano coerenti e consistenti nel tempo. Il criterio di selezione geografica, invece, è stato applicato per ridurre i forti limiti culturali che questo tipo di ricerca comporta. La tematica esplorata presuppone una

forte componente soggettiva riguardo gli atteggiamenti sensoriali dell'individuo, che spesso sono influenzati dalle culture diverse, e per questo motivo, confinare l'indagine nelle zone europee, con culture marginalmente dissimili, ha permesso di salvaguardare l'oggettività della ricerca.

Le caratteristiche sociodemografiche principali del campione sono:

- **Età:** la maggioranza dei partecipanti rientra nella fascia 25–34 anni (38%), seguita dalla fascia 35–44 anni (28%).
- **Genere:** il 59% si identifica come uomo, il 40% come donna, e l'1% ha preferito non rispondere.
- **Contratto di lavoro:** il 51% ha un contratto permanente, il 43% è assunto a tempo pieno, mentre quote minori sono part-time o a termine.
- **Settore di appartenenza:** prevalgono i settori dei servizi (50%), dell'industria (32%) e del pubblico impiego (11%).
- **Ruolo:** il campione include principalmente impiegati (46%) e manager (53%), con una piccola quota di dirigenti.

I dati raccolti successivamente alla somministrazione del questionario, sono stati inseriti in un unico dataset integrato su Excel e caricati sui software statistici R-Studio e Python, utilizzati per le analisi. I dati analizzati in Python sono avvenuti sfruttando le librerie “pandas” per la gestione dei dati e “matplotlib” e “seaborn” per la creazione dei grafici.

Le analisi sono state effettuate adottando dei *modelli di regressione lineare multipla* considerando le leve sensoriali come *variabili indipendenti* e comportamenti aziendali e il branding interno come le due *variabili dipendenti* delle due regressioni.

Comportamenti aziendali/Branding Interno = $\beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Vista} + \beta_2 \cdot \text{Udito} + \beta_3 \cdot \text{Olfatto} + \beta_4 \cdot \text{Gusto} + \varepsilon$

3.3 Analisi dei risultati

I risultati della ricerca sono stati analizzati in un due fasi, seguendo un approccio “dal generale al particolare”, procedendo in questa maniera:

1^ Fase: *analisi di coerenza interna* delle scale

2^ Fase: *analisi quantitativa* sulle domande su scala Likert

3^ Fase: *analisi qualitativa/tematica* (o semiquantitativa) sulle risposte testuali e checkbox

3.3.1 Analisi di coerenza interna delle scale

Per assicurare la validità del contenuto delle misure utilizzate nel sondaggio e la coerenza delle scale, prima di passare alla fase di analisi quantitativa e qualitativa, è stata calcolata l'affidabilità interna per ciascuna scala, misurata tramite l'indice *Cronbach's alpha*.

Il calcolo del *Cronbach's alpha* è stato effettuato calcolando la varianza di ogni item (colonna), la varianza della somma dei punteggi per ciascun partecipante (riga) e applicando la formula.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_{tot}^2} \right)$$

- k = numero di item nella scala
- σ_i^2 = varianza del singolo item
- σ_{TOT}^2 = varianza della somma dei punteggi di tutti gli item (per ogni riga)

Le interpretazioni di questo indice sono le seguenti:

- Se gli item variano insieme (cioè sono *correlati*), la varianza totale è alta e l'*alpha* sarà *alto*;
- Se gli item sono *poco coerenti* tra loro, l'*alpha* sarà *basso*

Scala	Alpha di Cronbach
Loyalty and Engagement	0.931
Well-being and Satisfaction	0.897
Touch	0.896
Sight	0.867
Internal Brand Perception	0.864
Taste	0.846
Stress Management and Resilience	0.818
Problem Solving and Critical Thinking	0.782
Proactivity, Initiative and Creativity	0.777
Teamwork and Collaboration	0.766
Hearing	0.74
Leadership and Decision-Making Ability	0.727

Results orientation	0.722
Flexibility and Adaptability	0.7
Smell	0.677

Tabella Cronbach's alpha

I risultati ottenuti mostrano che per tutte le variabili appena descritte le sono affidabili e coerenti in quanto superiori a 0,70.

I valori possono essere letti secondo questa classificazione⁴⁰:

- Valori > **0.9**: eccellente affidabilità
- Valori **0.8 – 0.9**: buona affidabilità
- Valori **0.7 – 0.8**: accettabile
- Valori < **0.7**: da rivedere o potenzialmente deboli

3.3.2 Analisi quantitativa

Nella seconda fase dello studio l'analisi quantitativa effettuata ha permesso di identificare e selezionare le associazioni più rilevanti tra le leve sensoriali (vista, udito, olfatto, tatto e gusto) e le principali dimensioni del comportamento organizzativo e del branding interno. Per questo fine, sono stati calcolati i coefficienti β standardizzati, i rispettivi p-value ed il coefficiente di determinazione R^2 per ciascun modello di regressione lineare.

Nella tabella seguente sono riportate solo le associazioni ritenute statisticamente e teoricamente rilevanti, ossia:

- β standardizzato ≥ 0.10 (effetti moderati o forti)
- Oppure $\beta \leq -0.10$ solo nel caso della leva *Smell_negative* (odori sgradevoli) coerentemente con l'ipotesi teorica che odori sgradevoli possono ridurre benessere e coinvolgimento
- Sono esclusi tutti gli altri effetti negativi con leve diverse da *Smell_negative*

Ogni riga della tabella riporta: la leva sensoriale (variabile indipendente), la variabile dipendente (competenza o fattore del branding interno), il coefficiente β standardizzato, il p-value associato e il valore R^2 che esprime la quota di varianza spiegata dal modello.

⁴⁰George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*

Leva Sensoriale	Variabile Dipendente	β Standardizzato	p-value	R²
Touch	Loyalty and Engagement	0.566	3.649378131130529e-08	0.526
Touch	Internal Brand Perception	0.556	4.794250466810281e-08	0.534
Touch	Well-being and Satisfaction	0.505	8.048875135115873e-08	0.600
Touch	Results orientation	0.454	0.0003	0.212
Touch	Stress Management and Resilience	0.318	0.0155	0.116
Touch	Leadership and Decision-Making Ability	0.302	0.0151	0.207
Touch	Flexibility and Adaptability	0.264	0.0356	0.186
Taste	Problem Solving and Critical Thinking	0.256	0.0376	0.066
Touch	Teamwork and Collaboration	0.216	0.0997	0.103
Sight	Well-being and Satisfaction	0.209	0.0173	0.600
Touch	Proactivity, Initiative and Creativity	0.190	0.1421	0.126
Sight	Proactivity, Initiative and Creativity	0.156	0.2223	0.126
Sight	Loyalty and Engagement	0.144	0.1274	0.526
Taste	Results orientation	0.141	0.2107	0.212
Hearing	Teamwork and Collaboration	0.136	0.2355	0.103
Hearing	Flexibility and Adaptability	0.131	0.2330	0.186
Hearing	Internal Brand Perception	0.123	0.1380	0.534

Smell_positive	Stress Management and Resilience	0.123	0.3190	0.116
Taste	Proactivity, Initiative and Creativity	0.109	0.3563	0.126
Taste	Leadership and Decision-Making Ability	0.106	0.3445	0.207
Sight	Internal Brand Perception	0.104	0.2644	0.534
Taste	Well-being and Satisfaction	0.102	0.2037	0.600
Smell_negative	Loyalty and Engagement	-0.123	0.1010	0.526
Smell_negative	Well-being and Satisfaction	-0.140	0.0434	0.600

Tabella regressioni

In alcuni casi sono stati osservati valori elevati di β standardizzato accompagnati da *p-value* superiori alla soglia di significatività ($p\text{-value} < 0,5$). Questo fenomeno può essere attribuito alla combinazione tra *limitata numerosità campionaria* ($n < 150$), elevata variabilità interna al costrutto misurato e possibili effetti moderatori, non considerati nel modello. In ottica esplorativa, tali associazioni possono essere considerate promettenti, pur richiedendo ulteriori conferme su campioni più ampi o con modelli più sofisticati.

3.3.3 Analisi qualitativa

Dopo aver selezionato le associazioni più significative, emerse dall'analisi delle diverse regressioni multivariate tra comportamenti aziendali/fattori del branding interno e leve sensoriali, la terza fase della ricerca si occupa in passare dal “generale” al “particolare”. Nello specifico, tramite un'analisi qualitativa/tematica (o semiquantitativa), viene identificato quali elementi specifici contribuiscano maggiormente alla leva sensoriale ed al suo effetto sulla variabile dipendente.

Per misurare in che misura gli elementi qualitativi di una singola leva sensoriale influiscano sulla variabile dipendente, si è ricavata la differenza tra punteggio medio (su scala Likert) ottenuto in presenza e in assenza della specifica componente qualitativa.

3.3.3.1 Tatto (Touch)

Per approfondire l'effetto della leva sensoriale Touch, sono state analizzate le risposte checkbox relative alla domanda “Which one of these tactile features can be found in your working environment?”. Le caratteristiche menzionate sono state normalizzate e codificate. Per ciascuna di esse è stata confrontata la media delle principali variabili organizzative, calcolando le differenze tra i gruppi che riportano o meno la presenza di ogni caratteristica tattile.

3.3.3.1.1 Loyalty and Engagement e Tatto

In questo caso le uniche due caratteristiche tattili che sembrano avere un effetto positivo sui punteggi medi della variabile indipendente “Loyalty and Engagement” sono “smooth surfaces” (superfici lisce) e “ergonomic working tools” (strumenti di lavoro ergonomici). Particolarmente indicativo è anche il dato che evidenzia l'effetto negativo delle componenti “hard surfaces” (superfici dure), “cold surfaces” (superfici fredde) e “warm surfaces” (superfici calde). Ciò suggerisce un potenziale legame tra comfort fisico e coinvolgimento con l'organizzazione

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
smooth surfaces	4.01	3.25	0.76	74	28
ergonomic working tools	4.01	3.66	0.35	41	61
rough surfaces	3.71	3.83	-0.12	23	79
soft surfaces	3.71	3.84	-0.12	29	73
warm surfaces	3.57	3.87	-0.30	25	77
cold surfaces	3.57	3.89	-0.32	28	74
hard surfaces	3.63	4.02	-0.39	58	44

Tabella Touch - Loyalty and Engagement

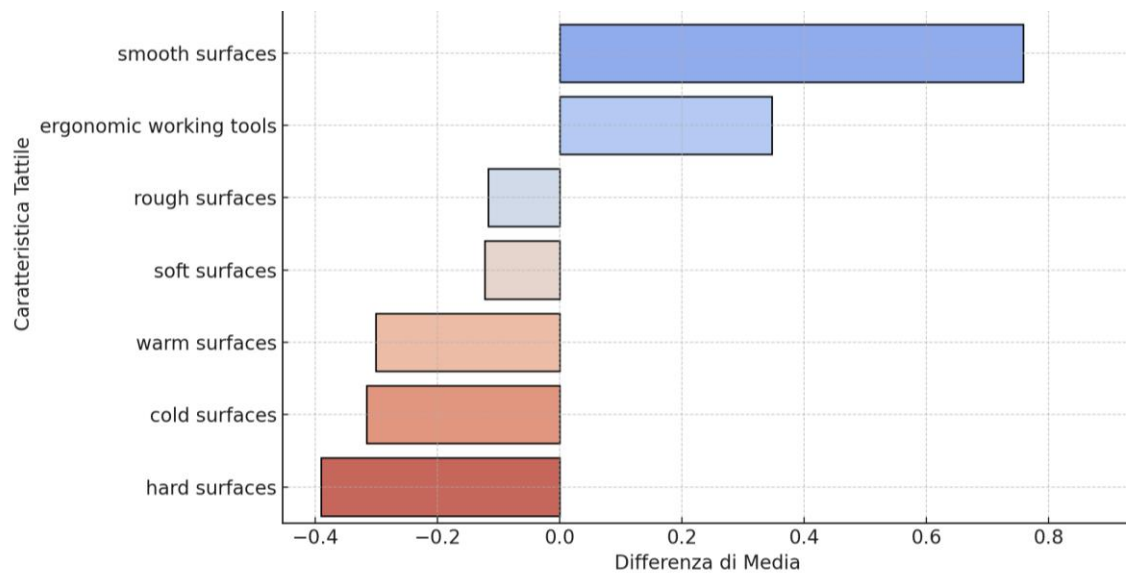


Figura 12: Grafico Touch - Loyalty and Engagement

3.3.3.1.2 Internal Brand Perception e Tatto

La tabella mostra le medie di Internal Brand Perception in relazione alle caratteristiche tattili dell'ambiente lavorativo. I materiali percepiti come “soft”, “smooth” ed “ergonomici” sembrano associarsi a punteggi medi più elevati. Questo potrebbe indicare che un ambiente fisicamente confortevole può rafforzare la percezione positiva del brand interno.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
smooth surfaces	4.05	3.52	0.53	74	28
ergonomic working tools	4.11	3.77	0.35	41	61
soft surfaces	4.05	3.85	0.20	29	73
warm surfaces	3.89	3.91	-0.02	25	77
cold surfaces	3.85	3.93	-0.08	28	74
rough surfaces	3.70	3.97	-0.27	23	79
hard surfaces	3.77	4.08	-0.31	58	44

Tabella Touch – Internal Brand Perception

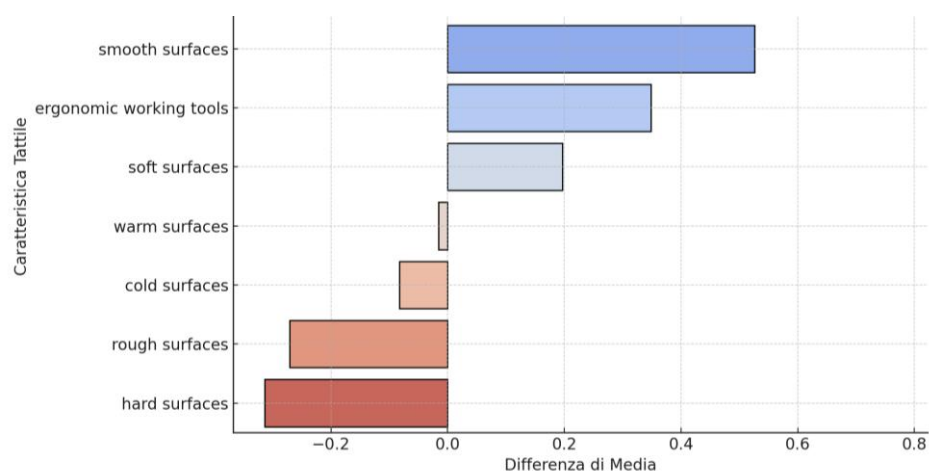


Figura 13: Grafico Touch – Internal Brand Perception

3.3.3.1.3 Well-being and Satisfaction e Tatto

La tabella illustra le differenze nei punteggi medi di Well-being and Satisfaction in base alle caratteristiche tattili percepite nell'ambiente di lavoro. I partecipanti che riportano la presenza di elementi "soft" (morbidi), confortevoli o "ergonomici" nel proprio contesto lavorativo mostrano livelli più elevati di benessere. In particolare, materiali descritti come "soft" o "smooth" (superfici lisce) si associano ad una media più alta rispetto a contesti dove tali qualità tattili sono assenti. Questo risultato suggerisce che la qualità fisica e sensoriale dello spazio di lavoro, in particolare quella legata al senso del tatto, può influenzare in modo rilevante il benessere psicologico dei lavoratori.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
smooth surfaces	3.86	3.31	0.55	74	28
ergonomic working tools	3.92	3.56	0.36	41	61
soft surfaces	3.79	3.67	0.12	29	73
warm surfaces	3.65	3.72	-0.07	25	77
rough surfaces	3.46	3.78	-0.31	23	79
cold surfaces	3.45	3.80	-0.35	28	74
hard surfaces	3.53	3.94	-0.41	58	44

Tabella Touch – Well-being and Satisfaction

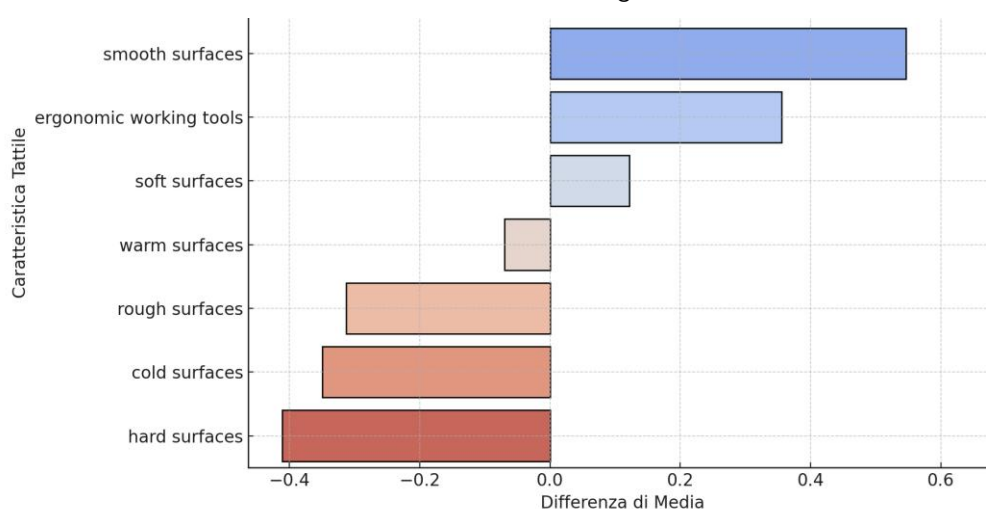


Figura 14: Grafico Touch – Well-being and Satisfaction

3.3.3.1.4 Results orientation e Tatto

I dati indicano che i partecipanti che segnalano la presenza di caratteristiche tattili ergonomiche o confortevoli mostrano medie leggermente superiori nella Results Orientation. Sebbene la differenza non sia marcata, potrebbe suggerire che un ambiente piacevole favorisca una maggiore concentrazione sugli obiettivi.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
ergonomic working tools	4.33	4.07	0.27	41	61
smooth surfaces	4.18	4.15	0.03	74	28
warm surfaces	4.15	4.18	-0.04	25	77
rough surfaces	4.14	4.18	-0.04	23	79
soft surfaces	4.13	4.19	-0.07	29	73
cold surfaces	4.10	4.20	-0.11	28	74
hard surfaces	4.12	4.24	-0.12	58	44
none	4.00	4.17	-0.17	1	101

Tabella Touch – Results orientation

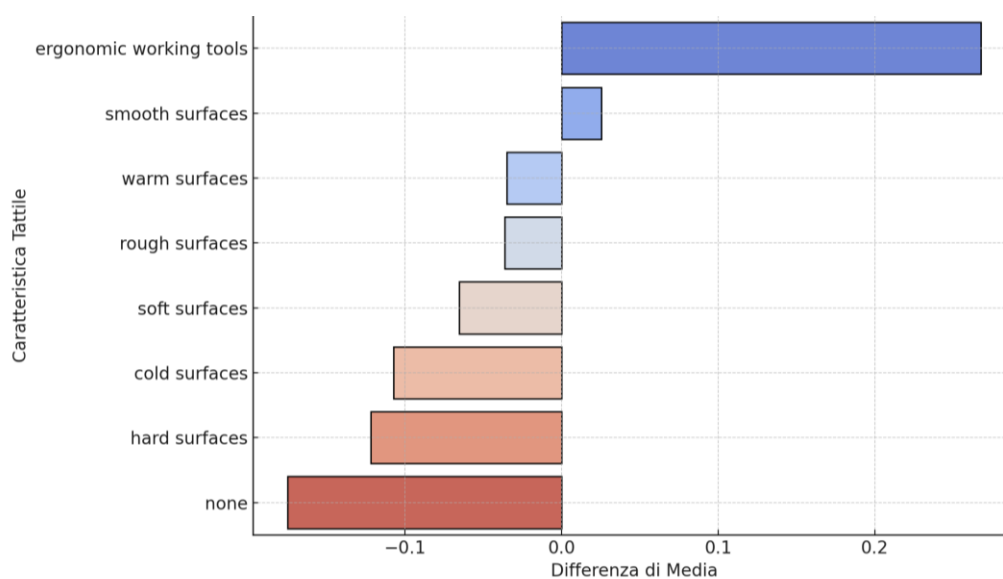


Figura 15: Grafico Touch – Results orientation

3.3.3.1.5 Stress Management and Resilience e Tatto

La tabella evidenzia come i punteggi medi per la gestione dello stress siano più elevati nei soggetti che dichiarano la presenza di materiali “smooth”, “soft” e “ergonomics”, quindi tattilmente gradevoli, nel proprio ambiente di lavoro. Questo risultato supporta l’idea che la sensorialità tattile possa contribuire al benessere emotivo e alla resilienza.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
smooth surfaces	4.07	3.75	0.32	74	28
soft surfaces	4.11	3.93	0.18	29	73
ergonomic working tools	4.06	3.93	0.12	41	61
warm surfaces	3.99	3.98	0.00	25	77
rough surfaces	3.99	3.98	0.00	23	79
cold surfaces	3.94	4.00	-0.06	28	74
hard surfaces	3.84	4.17	-0.34	58	44

Tabella Touch – Stress Management and Resilience

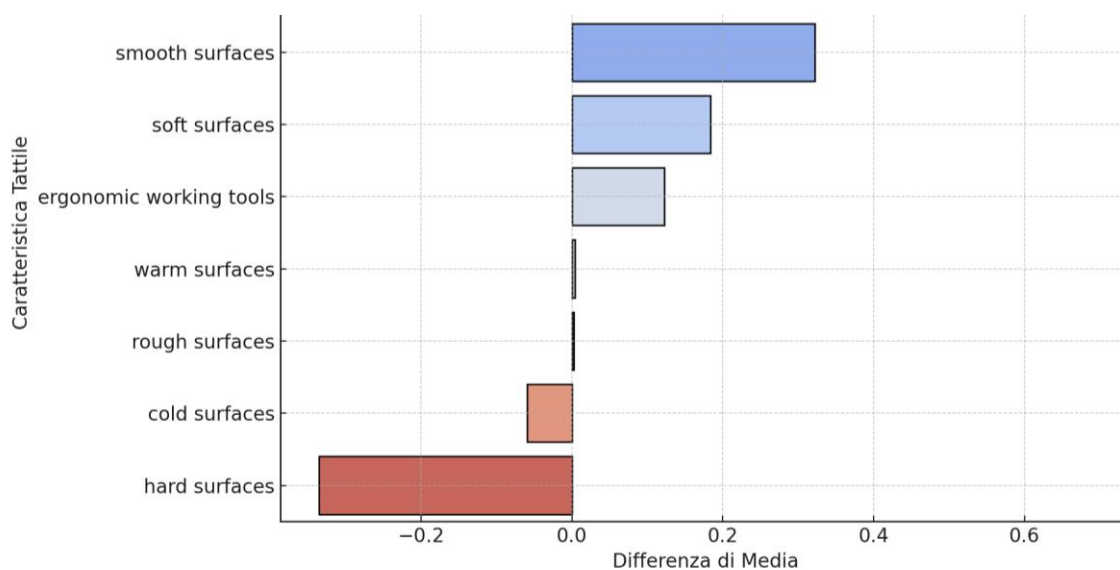


Figura 16: Grafico Touch – Stress Management and Resilience

3.3.3.1.6 Leadership and Decision-Making Ability e Tatto

I partecipanti che riferiscono un ambiente fisicamente comodo (strumenti di lavoro ergonomici e “soft”) e “rough surfaces” (superfici ruvide) mostrano punteggi medi più alti in Leadership e capacità decisionale. Questo potrebbe suggerire che un ambiente tattile favorevole, anche se ruvido, stimoli sicurezza e assertività.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
soft surfaces	4.00	3.84	0.16	29	73
rough surfaces	4.00	3.86	0.14	23	79
ergonomic working tools	3.96	3.84	0.12	41	61
warm surfaces	3.95	3.87	0.08	25	77
smooth surfaces	3.87	3.94	-0.07	74	28
cold surfaces	3.77	3.93	-0.16	28	74
hard surfaces	3.82	3.98	-0.17	58	44

Tabella Touch – Leadership and Decision-Making Ability

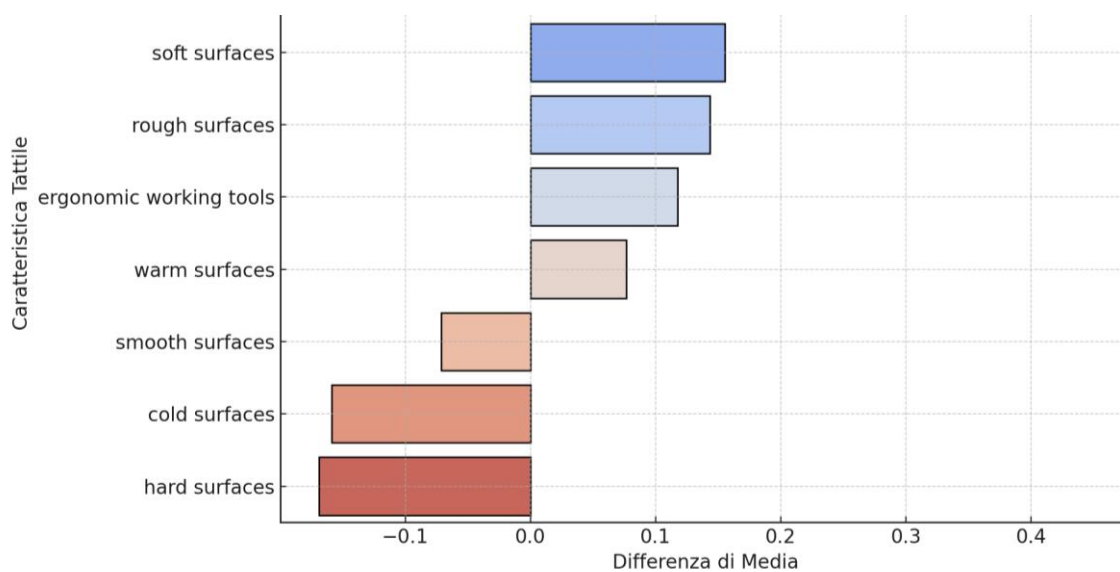


Figura 17: Grafico Touch – Leadership and Decision-Making Ability

3.3.3.1.7 Flexibility and Adaptability e Tatto

La tabella evidenzia una relazione tra l'ergonomicità degli strumenti di lavoro, la loro morbidezza, liscezza e in piccola misura anche della percezione sensoriale di una superficie calda con la flessibilità e adattabilità del dipendente. Questo potrebbe suggerire un'associazione moderata tra caratteristiche fisiche confortevoli e l'adattabilità al cambiamento.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
soft surfaces	4.13	3.88	0.25	29	73
ergonomic working tools	4.05	3.89	0.16	41	61
warm surfaces	4.04	3.92	0.12	25	77
smooth surfaces	3.98	3.88	0.10	74	28
rough surfaces	3.94	3.95	-0.01	23	79
cold surfaces	3.94	3.95	-0.01	28	74
hard surfaces	3.91	4.00	-0.09	58	44

Tabella Touch – Flexibility and Adaptability

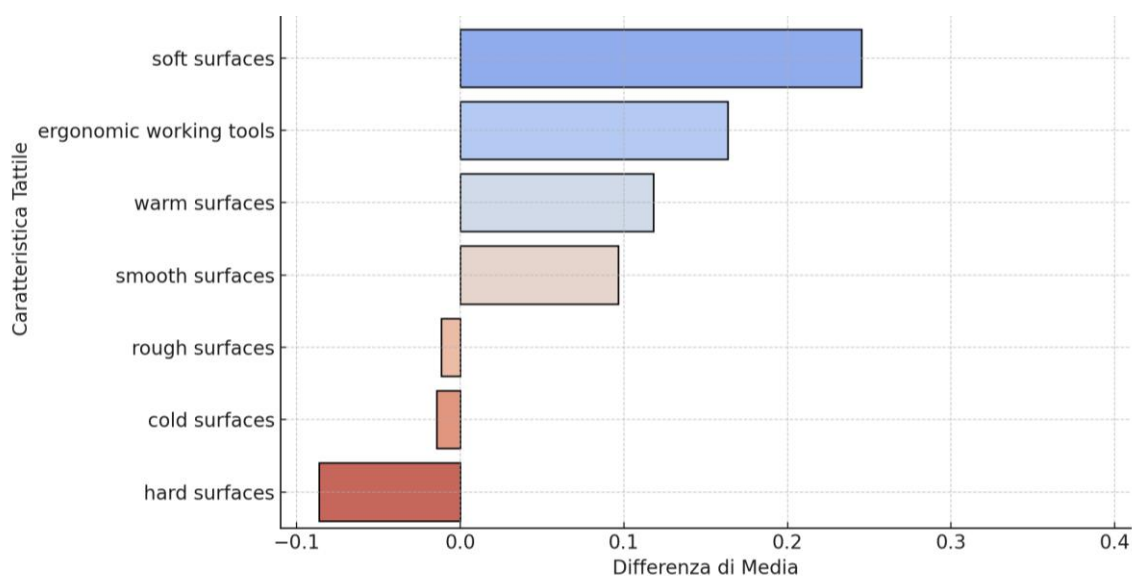


Figura 18: Grafico Touch – Flexibility and Adaptability

3.3.3.1.8 Teamwork and Collaboration e Caratteristiche Tattili

I risultati, anche se non molto variabili, mostrano che può esistere una relazione tra la percezione di superfici fredde e di strumenti di lavoro ergonomici e la disponibilità dei dipendenti a collaborare. Questo risultato può essere interpretato come un potenziale effetto del comfort fisico, e dell'utilizzo di materiali stimolanti, sulla predisposizione alla collaborazione interpersonale.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
cold surfaces	4.50	4.27	0.23	28	74
ergonomic working tools	4.43	4.27	0.16	41	61
rough surfaces	4.42	4.31	0.11	23	79
warm surfaces	4.41	4.31	0.10	25	77
soft surfaces	4.40	4.31	0.09	29	73
smooth surfaces	4.36	4.27	0.09	74	28
hard surfaces	4.34	4.33	0.01	58	44
none	4.00	4.34	-0.34	1	101

Tabella Touch – Teamwork and Collaboration

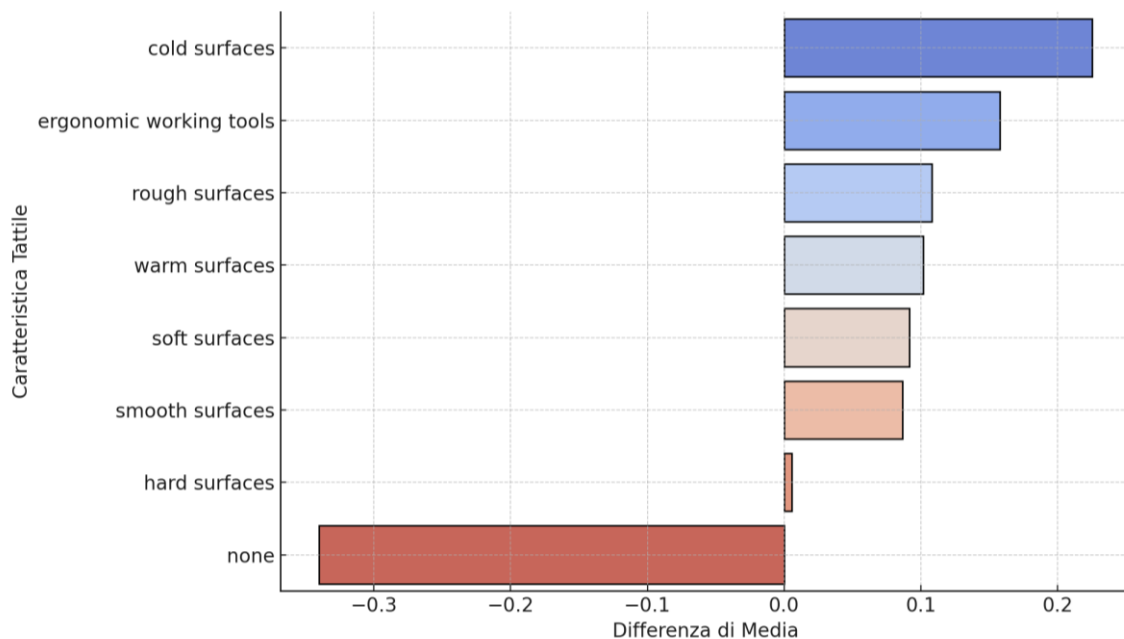


Figura 19: Grafico Touch – Teamwork and Collaboration

3.3.3.1.9 Proactivity, Initiative and Creativity e Caratteristiche Tattili

La tabella suggerisce che la presenza di elementi tattili confortevoli nell'ambiente di lavoro (materiali caldi e morbidi) e stimolanti (superfici fredde) sia associata a punteggi medi più elevati in Proattività e Creatività. Ciò potrebbe indicare che la stimolazione sensoriale tattile e la sensazione di comodità contribuiscano ad attivare risorse cognitive e motivazionali nei lavoratori.

Caratteristica Tattile	Media con caratteristica	Media senza caratteristica	Differenza	N con	N senza
soft surfaces	3.86	3.49	0.37	29	73
warm surfaces	3.84	3.52	0.32	25	77
rough surfaces	3.75	3.55	0.20	23	79
cold surfaces	3.70	3.56	0.14	28	74
smooth surfaces	3.62	3.54	0.09	74	28
ergonomic working tools	3.56	3.62	-0.06	41	61
hard surfaces	3.50	3.73	-0.23	58	44

Tabella Touch – Proactivity, Initiative and Creativity

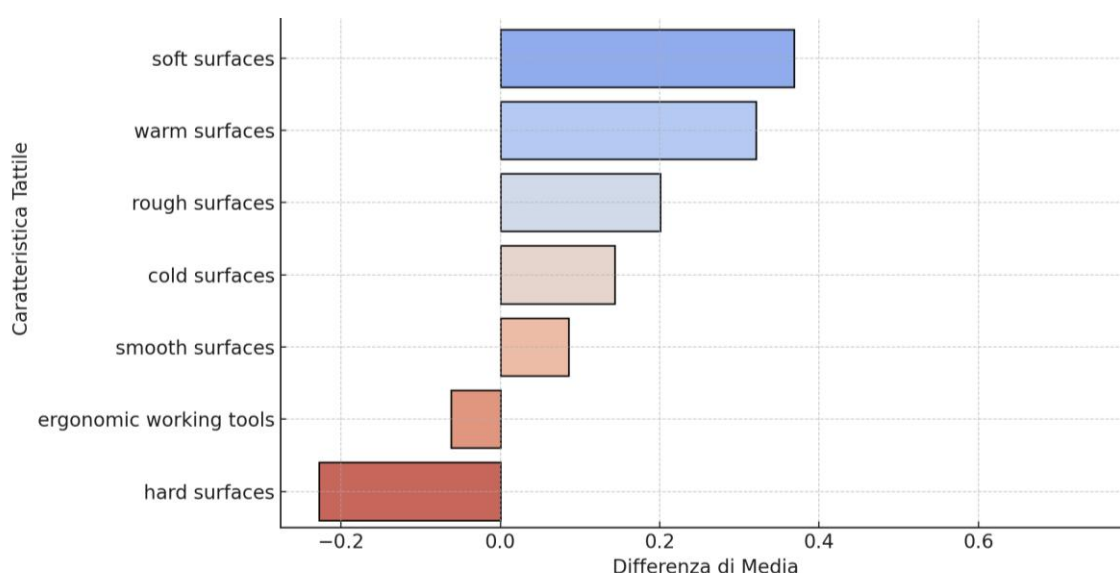


Figura 20: Grafico Touch – Proactivity, Initiative and Creativity

3.3.3.2 Sight (Vista)

Questa sezione analizza l'associazione tra i colori e le tonalità presenti nell'ambiente di lavoro (leva sensoriale Sight) e tre variabili chiave delle categorie di comportamento e branding interno: "Well-being and Satisfaction", "Proactivity, Initiative and Creativity", "Loyalty and Engagement" e "Internal Brand Perception". I dati utili per l'analisi sono estratti dalle risposte alle domande con checkbox nel questionario "*What are the predominant colors in your work environment? (ex.red, blue, black, etc.)*" e "*Which colour shades are present in your working environment?*". Le risposte testuali sono state codificate in variabili binarie per ciascun colore menzionato e sono state calcolate le medie delle variabili dipendenti per i gruppi che indicano o meno ciascun colore.

3.3.3.2.1 Well-being and Satisfaction e Vista

I risultati indicano una correlazione tra gli stimoli visivi presenti nell'ambiente lavorativo e il benessere percepito. I partecipanti che segnalano la presenza di colori chiari, caldi e naturali riportano punteggi medi più elevati nella scala Well-being and Satisfaction. Vengono esaltati colori neutri come il "beige" e rassicuranti come il "blu", confermando la loro associabilità con la sensazione di benessere. Al contrario, la mancanza di elementi visivi piacevoli o la presenza di tonalità cupe e poco stimolanti si associa a livelli più bassi di benessere. Questo suggerisce che la dimensione visiva giochi un ruolo importante nel determinare lo stato emotivo e psicologico dei lavoratori.

Colore	Presente (n)	Assente (n)	Media con colore	Media senza colore	Differenza
beige	5	97	4.67	3.66	1.01
warm tones	32	70	3.89	3.62	0.27
light tones	38	64	3.88	3.6	0.28
blue	38	64	3.87	3.61	0.26
black	27	75	3.78	3.68	0.10
vivid tones	17	85	3.76	3.69	0.07
green	14	88	3.74	3.7	0.04

dark tones	25	77	3.69	3.71	-0.02
pastel tones	9	93	3.67	3.71	-0.04
turquoise	1	101	3.67	3.71	-0.04

Tabella Sight – Well-being and Satisfaction

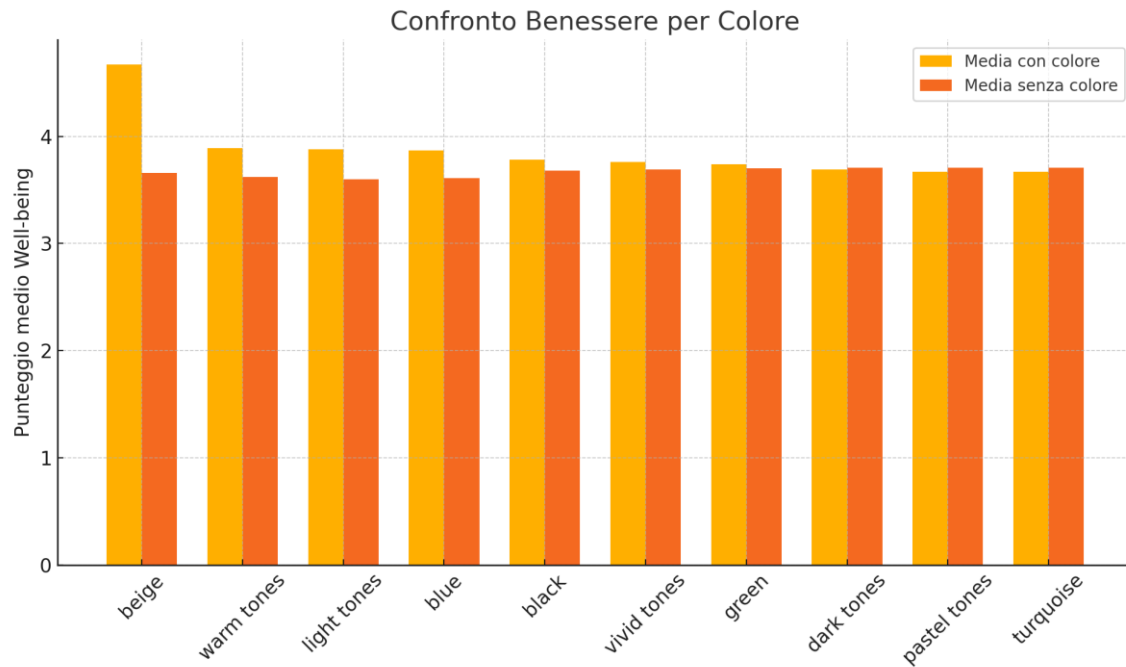


Figura 21: Grafico Sight – Well-being and Satisfaction

3.3.3.2.2 Proactivity, Initiative and Creativity e Vista

In questo caso emerge una relazione interessante tra la presenza di ambienti visivamente stimolanti (“colori vividi”) ed una tendenza degli individui ad avere una visione più positiva del brand interno. Si conferma, inoltre, la relazione precedentemente enunciata (nella “Tabella complessiva valutativa”) tra il colore verde, così come il viola e la creatività. Questo potrebbe indicare, dunque, che gli stimoli visivi dati dall’utilizzo di colori vividi e l’utilizzo combinato di colori equilibrati, come “turchese” e “crema” e colori stimolanti, come il “verde” e il “viola”, portino ad un effetto positivo sulla proattività, sullo spirito d’iniziativa e sulla creatività degli individui.

Colore	Media con colore	Media senza colore	Differenza	N con	N senza
turquoise	4.33	3.59	0.74	1	101
cream	4.00	3.59	0.41	3	99
purple	4.00	3.59	0.41	2	100
beige	3.87	3.58	0.28	5	97
vivid tones	3.82	3.55	0.27	17	85
green	3.81	3.56	0.25	14	88
pastel tones	3.74	3.58	0.16	9	93
light tones	3.68	3.55	0.12	38	64
blue	3.66	3.57	0.09	36	66
warm tones	3.62	3.59	0.04	32	70
cool tones	3.61	3.59	0.02	43	59
orange	3.61	3.60	0.01	6	96
red	3.57	3.60	-0.03	7	95
yellow	3.52	3.60	-0.08	7	95
black	3.49	3.64	-0.14	27	75
grey	3.45	3.63	-0.18	17	85
dark tones	3.45	3.65	-0.19	25	77

white	3.47	3.71	-0.24	47	55
light blue	3.17	3.61	-0.44	2	100
brown	3.10	3.65	-0.55	10	92
teal	1.00	3.62	-2.62	1	101

Tabella Sight – Proactivity, Initiative and Creativity

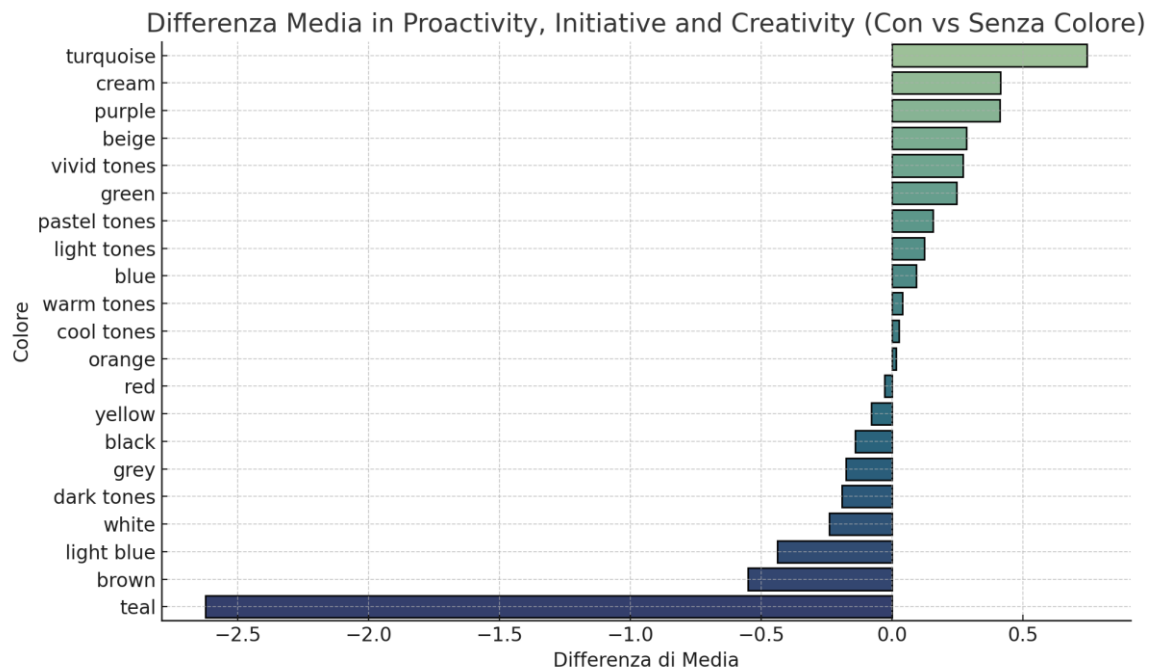


Figura 22: Grafico Sight - Proactivity, Initiative and Creativity

3.3.3.2.3 Loyalty and Engagement e Vista

I dati non si discostano molto dai risultati avuti per “Well-being and Satisfaction” e mostrano come la presenza di elementi visivi positivi, armoniosi e luminosi si associ a livelli più alti di Loyalty and Engagement. Anche qui si nota una relazione positiva tra la fedeltà, l’engagement e l’equilibrio del colore beige, ma soprattutto con il colore blu, in psicologia associato al senso di fiducia. L’esperienza visiva gradevole ed ispirata alla fiducia potrebbe stimolare emozioni positive e un senso di appartenenza, promuovendo così un maggiore attaccamento all’organizzazione e una partecipazione più attiva.

Colore	Media con colore	Media senza colore	Differenza	N con	N senza
beige	4.80	3.75	1.05	5	97
light tones	3.99	3.69	0.30	38	64
blue	3.97	3.71	0.27	36	66
warm tones	3.94	3.74	0.20	32	70
black	3.93	3.76	0.17	27	75
white	3.87	3.75	0.12	47	55
green	3.83	3.80	0.04	14	88
vivid tones	3.80	3.80	0.00	17	85
dark tones	3.76	3.81	-0.05	25	77
grey	3.75	3.81	-0.07	17	85
pastel tones	3.70	3.81	-0.11	9	93
turquoise	3.67	3.80	-0.14	1	101
cool tones	3.69	3.88	-0.19	43	59
orange	3.61	3.81	-0.20	6	96
brown	3.57	3.83	-0.26	10	92
red	3.52	3.82	-0.30	7	95
yellow	3.33	3.84	-0.50	7	95
purple	3.00	3.82	-0.82	2	100
teal	2.33	3.82	-1.48	1	101
light blue	2.33	3.83	-1.50	2	100

cream	2.11	3.85	-1.74	3	99
-------	------	------	-------	---	----

Tabella Sight – Loyalty and Engagement

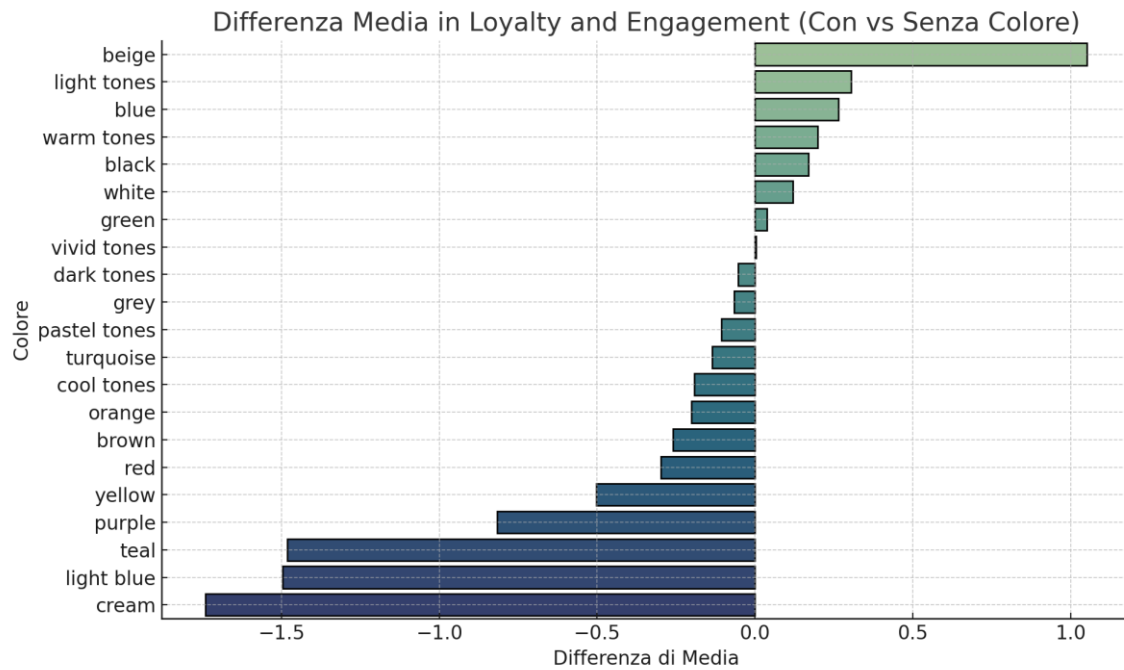


Figura 23: Grafico Sight - Loyalty and Engagement

3.3.3.2.4 Internal Brand Perception e Vista

Nonostante la componente visiva ed il ruolo dei colori nel rafforzamento del brand interno in un'azienda siano strettamente legate alla caratterizzazione del brand e alla sua identità estetica, è possibile delineare delle tendenze comuni e più generali al riguardo. Si nota che l'utilizzo di colori equilibrati e neutrali come i colori “pastello” e “beige”, insieme alle tonalità calde e accese abbiano un effetto benefico riguardo alla percezione interna del brand. Questo potrebbe indicare che gli stimoli visivi sono percepiti come segnali di attenzione e cura da parte dell'organizzazione, rafforzando così la sua immagine interna.

Colore	Media con colore	Media senza colore	Differenza	N con	N senza
beige	4.53	3.87	0.66	5	97
pastel tones	4.26	3.87	0.39	9	93
warm tones	4.08	3.82	0.26	32	70
light tones	4.06	3.81	0.25	38	64
black	4.04	3.86	0.18	27	75
blue	4.01	3.85	0.16	36	66
turquoise	4.00	3.90	0.10	1	101
vivid tones	3.98	3.89	0.09	17	85
green	3.93	3.90	0.03	14	88
dark tones	3.88	3.91	-0.03	25	77
white	3.89	3.92	-0.03	47	55
cool tones	3.84	3.95	-0.12	43	59
grey	3.80	3.93	-0.12	17	85
orange	3.78	3.91	-0.14	6	96
red	3.67	3.92	-0.26	7	95
cream	3.56	3.92	-0.36	3	99
brown	3.43	3.96	-0.52	10	92
purple	3.33	3.92	-0.58	2	100
yellow	3.29	3.95	-0.67	7	95
teal	3.00	3.91	-0.91	1	101

light blue	2.83	3.93	-1.09	2	100
------------	------	------	-------	---	-----

Tabella Sight – Internal Brand Perception

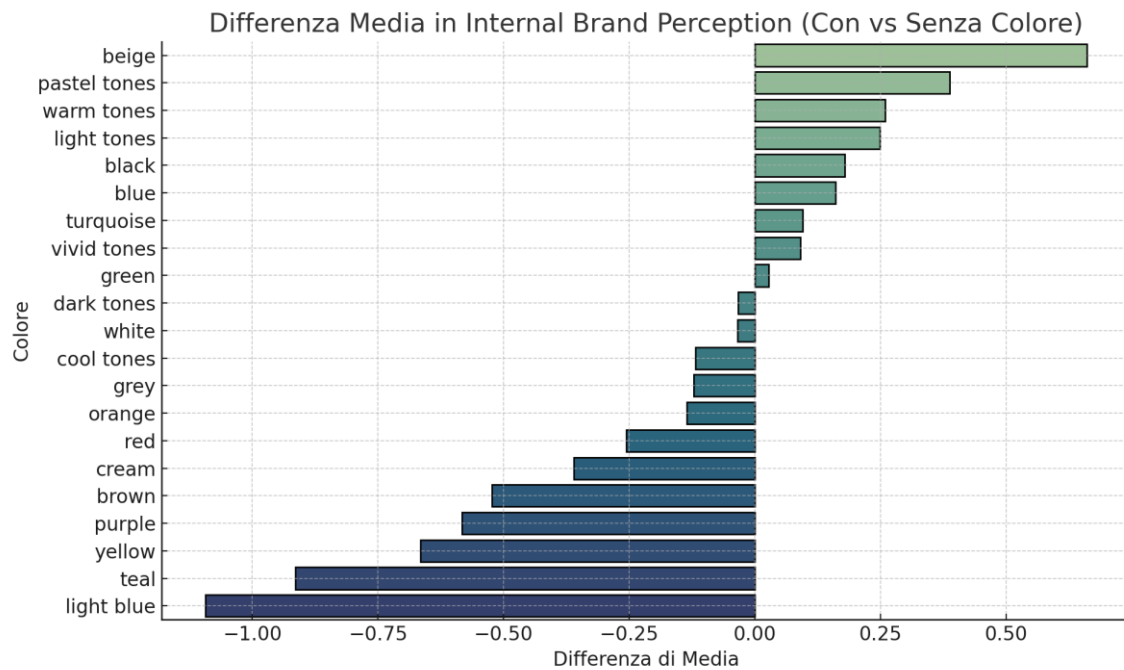


Figura 24: Grafico Sight - Internal Brand Perception

3.3.3.3 Hearing (Udito)

Questa sezione analizza l'associazione tra i generi musicali presenti nell'ambiente di lavoro (leva sensoriale Hearing) e tre variabili organizzative: Teamwork and Collaboration, Flexibility and Adaptability e Internal Brand Perception. Le informazioni utilizzate provengono dalle risposte testuali alla domanda nel questionario “*What kind of background music is played in your working environment/corridors/relax room?*”. Per ciascun gruppo è stata calcolata la media della variabile dipendente corrispondente in presenza e in assenza della componente qualitativa.

3.3.3.3.1 Teamwork and Collaboration e Udito

La tabella mette in luce una relazione principalmente negativa tra la presenza di musica in sottofondo e la disponibilità a lavorare in gruppo e collaborare. Le uniche due condizioni che sembrano avere un effetto benefico alla collaborazione sono la radio e l'assenza di musica, dando un chiaro segnale di rifiuto. Ciò che si può desumere, dunque, è che la presenza di musica, che non sia radio di sottofondo, non può, almeno per connessione diretta, essere associata ad un effetto positivo nella collaborazione tra individui.

Tipo di Musica	Media con musica	Media senza musica	Differenza	N con	N senza
radio	4.67	4.33	0.34	3	99
none	4.40	4.25	0.15	57	45
classical music	4.40	4.33	0.07	16	86
soft pop music / ballad	4.24	4.36	-0.12	18	84
jazz / smooth jazz	4.17	4.37	-0.20	16	86
ambient music	4.16	4.37	-0.22	17	85
bossa nova / lounge	4.00	4.35	-0.35	3	99
lofi / chillhop	4.00	4.35	-0.35	3	99
motivational music	4.00	4.37	-0.37	10	92

Tabella Hearing – Teamwork and Collaboration

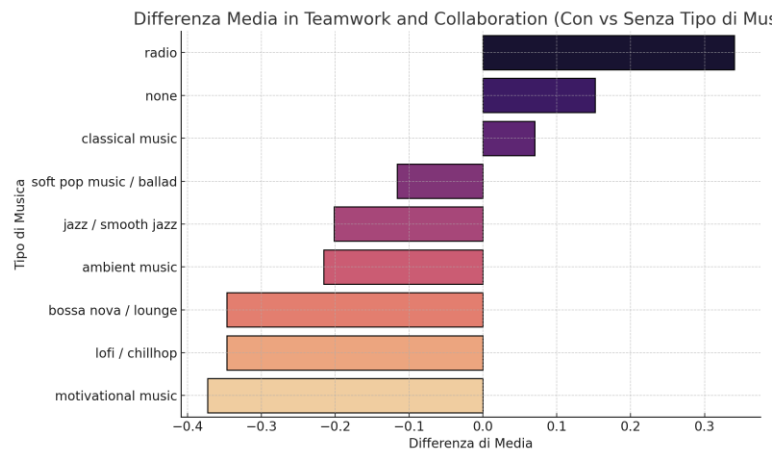


Figura 25: Grafico Hearing – Teamwork and Collaboration

3.3.3.3.2 Flexibility and Adaptability e Udito

I dati evidenziano una possibile associazione positiva tra la presenza di musica classica piacevole e la flessibilità lavorativa percepita. In particolare, chi ascolta “musica classica” o “soft pop music” riferisce punteggi superiori in Flexibility and Adaptability rispetto a chi lavora in silenzio o con musica percepita come più distraente. Ciò potrebbe indicare che un ambiente sonoro gradevole supporti un atteggiamento più aperto al cambiamento e alla gestione delle situazioni dinamiche.

Tipo di Musica	Media con musica	Media senza musica	Differenza	N con	N senza
classical music	4.21	3.90	0.31	16	86
soft pop music / ballad	4.11	3.92	0.19	18	84
jazz / smooth jazz	3.96	3.95	0.01	16	86
ambient music	3.90	3.96	-0.06	17	85
none	3.92	3.99	-0.06	57	45
bossa nova / lounge	3.89	3.95	-0.06	3	99
motivational music	3.77	3.97	-0.20	10	92
lofi / chillhop	3.22	3.97	-0.75	3	99
radio	3.22	3.97	-0.75	3	99

Tabella Hearing – Flexibility and Adaptability

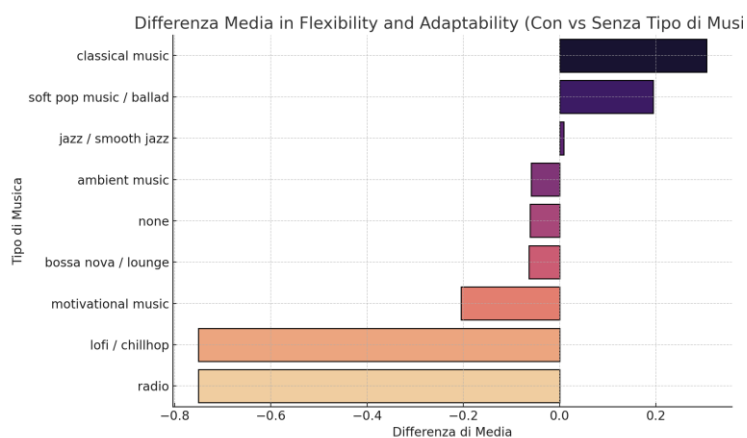


Figura 26: Grafico Hearing – Flexibility and Adaptability

3.3.3.3 Internal Brand Perception e Udito

La percezione del brand interno sembra essere, fra tutte le categorie di comportamenti, quella più influenzata dalla dimensione uditiva. Gli ambienti in cui viene proposta musica rilassante (“bossa nova”, “classica”, “ambient”, “jazz”) o selezionata con cura mostrano medie più alte in Internal Brand Perception. Una lieve influenza positiva risulta anche dall’utilizzo di musica motivazionale, che sembra quindi poter avere un effetto stimolante nei dipendenti, rafforzando l’identità del brand interno. Questo potrebbe derivare dal fatto che la presenza di musica di sottofondo coerente con l’identità organizzativa è interpretata come esempio di forte caratterizzazione dell’azienda, rafforzando così la percezione del brand.

Tipo di Musica	Media con musica	Media senza musica	Differenza	N con	N senza
bossa nova / lounge	4.56	3.89	0.67	3	99
classical music	4.23	3.84	0.38	16	86
ambient music	4.12	3.86	0.25	17	85
jazz / smooth jazz	4.10	3.87	0.24	16	86
motivational music	4.03	3.89	0.14	10	92
lofi / chillhop	4.00	3.90	0.10	3	99
none	3.91	3.90	0.02	57	45
soft pop music / ballad	3.80	3.93	-0.13	18	84
radio	2.67	3.94	-1.28	3	99

Tabella Hearing – Internal Brand Perception

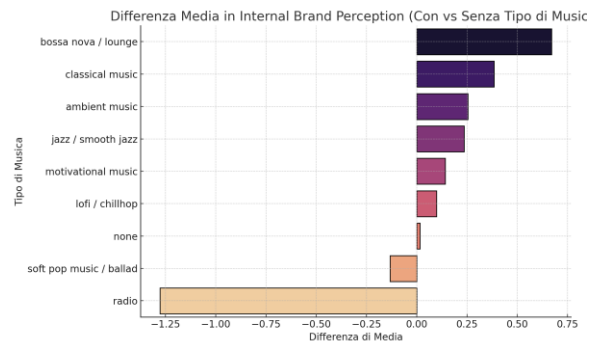


Figura 27: Grafico Hearing – Internal Brand Perception

3.3.3.4 Smell (Olfatto)

In questa parte dell'analisi sono state esaminate le risposte testuali al quesito del questionario “*What kind of aroma do you perceive in your working environment?*” e una volta codificate sono state studiate in relazione al comportamento aziendale associato. Nello specifico, l'indagine ha riguardato le medie della variabile 'Stress Management and Resilience' per ciascuna categoria olfattiva confrontando chi ha indicato la percezione di quell'aroma e chi no.

3.3.3.4.1 Stress Management and Resilience e Olfatto

Dai dati che emergono dalla tabella si nota come, in linea generale, non vi sia una prevalenza di aromi che hanno un effetto positivo sulle condizioni di stress e resilienza nel contesto aziendale, ad eccezione degli aromi agrumati. Tuttavia, questo fenomeno può essere dovuto al fatto che l'influenza data dall'olfatto nelle decisioni e nei comportamenti agisce in maniera inconscia e dunque è difficile da percepire e riconoscere chiaramente. Tuttavia, ciò che si può evincere dai risultati è che la percezione olfattiva di aromi agrumati e legnosi renda l'atmosfera piacevole e allevi le condizioni di stress.

Categoria Aromatica	Media con categoria	Media senza categoria	Differenza	N con	N senza
Citrus scents	4.14	3.94	0.20	21	81
Wooden scents	4.12	3.96	0.17	16	86
None	4.00	3.97	0.03	43	59
Gourmand / Sweets	3.96	3.99	-0.03	8	94
Fresh / Herbaceous scents	3.95	4.00	-0.05	26	76
Floreal scents	3.95	4.00	-0.05	35	67
Orientals / Amber scents	3.92	3.99	-0.08	12	90
Marine / Ozonic scents	3.67	4.01	-0.35	9	93

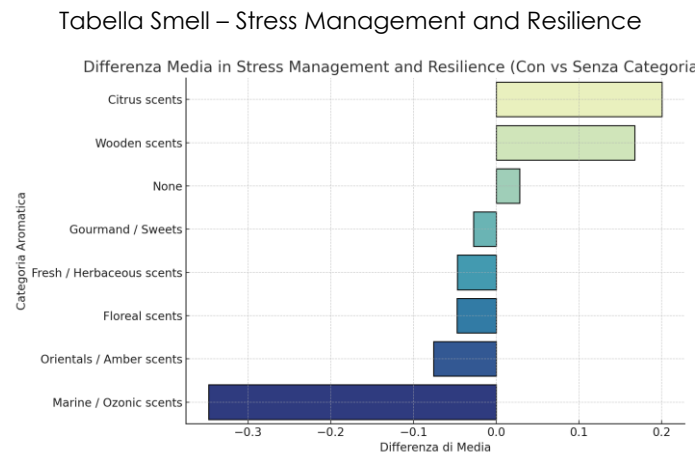


Figura 28: Grafico Smell – Stress Management and Resilience

3.3.3.5 Effetti degli Artefatti culturali sui Comportamenti Aziendali

Oltre all'analisi riguardo l'influenza delle leve sensoriali sulle variabili di riferimento, la ricerca si è occupata anche di misurare il ruolo della presenza di artefatti culturali (poster, foto, quadri, manifesti, slogan) presenti negli ambienti lavorativi, riguardo al rafforzamento dell'“Internal Brand Perception” e “Loyalty and Engagement”. Per ottenere dati utili è stata inserita nel questionario il quesito “*What kind of artefacts can you find in your workplace (rooms, corridors)*”, le cui risposte testuali sono state poi codificate e analizzate. Sono stati calcolati poi i punteggi medi nelle categorie di comportamenti aziendali sopracitate in presenza e in assenza delle singole componenti.

3.3.3.5.1 Internal Brand Perception e Tipi di Artefatto

Le informazioni che emergono da questa analisi mostrano una netta relazione tra percezione interna del brand e la presenza di artefatti culturali. A rafforzare questa tesi è anche la differenza negativa dei punteggi medi di “Internal Brand Perception” nel caso in cui non è presente alcun tipo di artefatto culturale negli ambienti lavorativi. I dati affermano che aziende con un brand interno forte hanno indicati sui muri i “corporate behaviors” stessi, oltre a frasi motivazionali e alle altre forme di wall art e fotografie. Un dato molto interessante, soprattutto nell'ottica del Marketing è l'effetto positivo dato dal “company advertising” che, seguendo le logiche del Marketing Interno, così come ha come scopo quello di identificare e rafforzare il brand esternamente per i consumatori, esso ha lo stesso ruolo anche per i cosiddetti “clienti interni”.

Tipo di Artefatto	Media con artefatto	Media senza artefatto	Differenza	N con	N senza
corporate behaviors	4.05	3.72	0.33	57	45
company advertising	4.03	3.78	0.25	50	52
motivational quotes	4.04	3.80	0.24	46	56
artworks	4.11	3.89	0.22	6	96

photographs of company leaders	3.99	3.85	0.14	40	62
nothing	3.33	3.92	-0.58	2	100

Tabella Artefatti – Internal Brand Perception

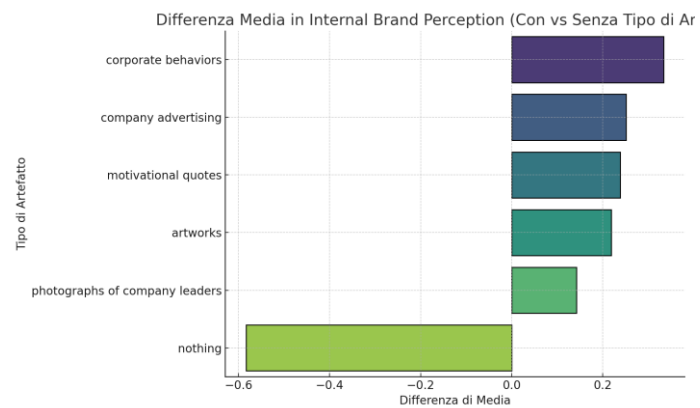


Figura 29: Grafico Artefatti – Internal Brand Perception

3.3.3.5.2 Loyalty and Engagement e Tipi di Artefatto

Anche in questo caso la tabella mostra un effetto positivo degli artefatti culturali su “Loyalty and Engagement”, mantenendo anche in linea generale dei valori molto simili. Questa potrebbe essere anche considerata una naturale conseguenza degli effetti di un brand interno molto forte, che, dunque, porta a delle implicazioni anche sulla fedeltà e sull’engagement verso il brand stesso. Non a caso anche qui il “company advertising” risulta avere un ruolo primario, confermando quanto il Marketing Interno possa essere speculare, sotto diversi aspetti, al Marketing Esterno.

Tipo di Artefatto	Media con artefatto	Media senza artefatto	Differenza	N con	N senza
company advertising	3.96	3.65	0.31	50	52
corporate behaviors	3.94	3.63	0.31	57	45
artworks	4.06	3.78	0.27	6	96
photographs of company leaders	3.95	3.70	0.25	40	62
nothing	3.83	3.80	0.03	2	100
motivational quotes	3.80	3.80	0.01	46	56

Tabella Artefatti – Loyalty and Engagement

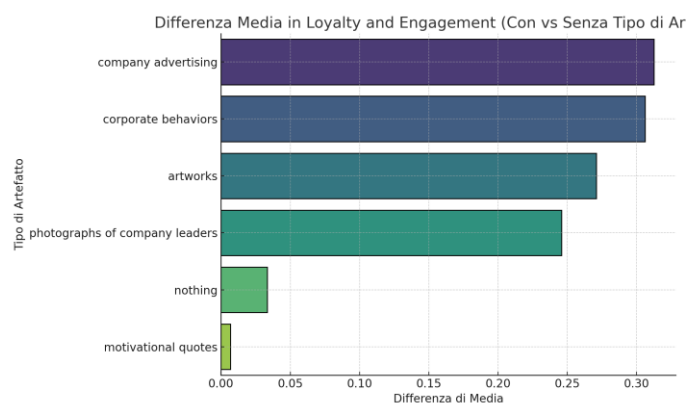


Figura 30: Grafico Artefatti – Loyalty and Engagement

3.4 Limiti e Prospettive future

3.4.1 Limiti della ricerca

Nonostante i dati ottenuti permettano di avere una buona prospettiva circa il fenomeno indagato e di avere un primo livello di definizione del ruolo sensoriale nello studio dei comportamenti all'interno dell'azienda, la ricerca porta con sé alcune limitazioni che devono essere uno spunto per possibili ricerche future.

In primo luogo, un forte limite è rappresentato dalla complessità del fenomeno esplorato. Una ricerca esplorativa presuppone che il fenomeno indagato sia, per quanto possibile, esaminato considerando ogni possibile aspetto ed ogni possibile variabile che lo possa riguardare. Questo, riportato alla ricerca oggetto di questo studio, presuppone che la strada per conoscere ancora più a fondo i rapporti causa-effetto che governano questo argomento sia ancora lunga e che le variabili da integrare per conoscere nella sua interezza i meccanismi comportamentali dell'individuo siano ancora molteplici.

A ciò, si aggiunge anche un altro limite, strettamente interconnesso con quello appena citato: la soggettività del fenomeno sensoriale. Le modalità in cui percepiamo erielaboriamo specifici input sensoriali sono fortemente dipendenti e influenzati da fattori culturali o da altre forme di costruttivismo percettivo, che inevitabilmente portano a filtrare e interpretare gli stimoli in maniera diversa. Per questo motivo è molto alta la probabilità che questo tipo di ricerche includano dati “inquinati” da bias.

Un altro limite è dato dalla trasversalità della ricerca, ossia da un'analisi del campione avvenuta internamente nello stesso momento. Questo impedisce di stabilire relazioni causa-effetto, non essendoci una sequenza temporale e aumenta la possibilità di essere influenzato da bias di selezione o autoselezione.

Un ultimo limite, che rende questa ricerca un punto di partenza per ricerche future e non uno studio concluso, riguarda l'ampiezza del campione. In psicologia o scienze sociali, dove, come in questo caso, le variabili sono numerose, sono considerati piccoli campioni con $n < 150$. Questa limitatezza del campione spiega le anomalie nei valori dei p-value calcolati nel modello di regressione lineare multivariabile. Per queste ragioni è stata data

priorità ai valori dei Beta standardizzati per classificare le associazioni più significative tra leve sensoriali e variabili dipendenti.

3.4.2 Prospettive per ricerche future

Come già affermato, questo studio si propone di essere un punto di partenza ed un buon supporto per un percorso di ricerca continuativo nel tempo volto ad esplorare in profondità le funzionalità delle leve sensoriali in quanto strumento per influenzare i comportamenti e le decisioni internamente, così come esternamente, all'azienda.

Per realizzare ciò, i prossimi passi saranno effettuare delle nuove ricerche su campioni più ampi adottando una metodologia longitudinale, ossia seguendo nel tempo i partecipanti o, preferibilmente, adottare un approccio sperimentale. Nel caso di una ricerca longitudinale ciò che si dovrà fare sarà monitorare nel tempo l'evoluzione del benessere, della collaborazione, della leadership, del senso di appartenenza e degli altri fattori presi in esame, in relazione a modifiche ambientali sensoriali. Questo approccio consentirebbe di individuare effetti duraturi e di esaminare la stabilità delle percezioni sensoriali e dei comportamenti organizzativi. Nel caso, preferibile, di una ricerca sperimentale, potranno essere indagati con più precisione e certezza i legami causali, implementando studi sperimentali in laboratorio od interventi reali negli ambienti di lavoro e osservare le variazioni comportamentali o attitudinali (metodo caso – controllo).

Un'altra linea di ricerca promettente, che può essere adottata partendo dai dati compresi in questo studio, riguarda l'analisi del ruolo delle differenze sociodemografiche, come l'età, il genere, il background culturale ed il settore lavorativo, nella percezione degli stimoli sensoriali. In questo modo si riuscirebbe ad identificare e risolvere alcune delle problematiche dello studio riguardo i bias dovuti a preferenze estetiche, sensibilità sensoriale o valori culturali differenti.

4 CONCLUSIONI

Le radici di questo studio si fondano sulle recenti scoperte in ambito accademico riguardo l'importanza dei sensi nello studio dei comportamenti dell'uomo. Nel Capitolo 1 si attraversano le varie tappe storiche, attraverso i riferimenti letterari, della nascita ed i successivi sviluppi delle conoscenze nel campo del Marketing Sensoriale. Si parte considerazioni di Kotler al riguardo, che per primo concepì una nuova idea di prodotto; per la prima volta venne considerato il “prodotto totale”, comprensivo delle sue componenti tangibili e dell'atmosfera in cui si inseriva. Nasce così il concetto di atmosfera, con la quale ci si riferiva a tutti gli elementi visivi, uditivi, olfattivi e tattili con cui il consumatore deve entrare in contatto per fare esperienza di un prodotto e quindi di acquistarlo. Viene, così, introdotto il termine “*atmospherics*” per intendere l'attività di ideare ambienti di acquisto che creino uno specifico effetto emotivo nel consumatore. Da questo momento in poi, gli studiosi in materia, i laboratori di ricerca e le aziende stesse hanno collaborato negli anni, tramite studi e sperimentazioni, ad arricchire la nuova ed innovativa realtà del Marketing Sensoriale. Una svolta determinante nel campo della ricerca in materia si ebbe con la scoperta della risonanza magnetica, più nello specifico nel 2002, quando per la prima volta venne utilizzata la *risonanza magnetica funzionale (fMRI)* per delle ricerche di un'agenzia pubblicitaria. Nasce il Neuromarketing, che da quel momento in poi sarà la macrocategoria del Marketing di cui il Marketing Sensoriale farà parte. In contemporanea, nei primi anni 2000, si sviluppò anche la materia del Marketing Interno, il quale, riprendendo gli schemi del Marketing tradizionale, si occupò di “vendere” il brand ai cosiddetti “clienti interni”, ossia i dipendenti.

È proprio da questo riadattamento del Marketing, in chiave interna alle aziende, su cui questo studio pone le basi della sua ricerca. Riprendendo gli stessi schemi del Marketing Sensoriale, riguardo la possibilità di utilizzare le leve sensoriali per influenzare i comportamenti e le decisioni dei consumatori, è stato indagato in che modalità gli stessi concetti possono essere riportati e adattati al contesto interno aziendale per indirizzare i comportamenti dei dipendenti. Col fine di indagare circa il fenomeno e la sua applicabilità è stato effettuato uno studio osservazionale trasversale, sottoponendo un questionario ad un campione di 101 soggetti (lavoratori, europei). Tramite l'applicazione di un modello di regressione lineare multi-variabile sono stati identificate le associazioni più significative

tra le leve sensoriali e le diverse dimensioni del comportamento aziendale e del branding interno. Il tatto, a quanto emerge dai dati, è risultato essere la leva sensoriale più influente con associazioni significative con 9 dimensioni organizzative su 10. Il dato è schiacciante nei confronti degli altri sensi, anche se a mio avviso, ciò è dovuto alla maggiore percepibilità della dimensione sensoriale del tatto rispetto alle altre, data la sua caratterizzazione fisica. L'analisi qualitativa ha permesso, poi, di individuare una forte relazione tra comfort fisico, dato da superfici morbidi o lisce e strumenti di lavoro ergonomici e alti livelli di rating ai comportamenti aziendali e alle dimensioni del branding interno. Dalla prima analisi quantitativa sui modelli di regressione è emersa anche una connessione tra la leva della vista e le dimensioni del benessere, della creatività e dell'engagement. In questo caso la successiva analisi qualitativa ha permesso di associare la presenza di colori equilibrati e calmanti ad alti livelli di benessere ed engagement, i quali, se combinati con colori stimolanti, come il verde e il viola, portano anche ad alti livelli di creatività. Anche l'udito è emerso che abbia un legame con le dimensioni della collaborazione, della flessibilità e della percezione interna del brand. Qui sono emersi dei risultati variabili, al riguardo della successiva analisi qualitativa. La relazione tra musica e collaborazione, eccezion fatta per la radio di sottofondo, sembra essere negativa, mentre per le altre due categorie un ambiente sonoro gradevole è risultato avere un'influenza positiva. La leva, secondo questo campione, che sembra avere il minor livello di influenza sulle aree indagate è l'olfatto. Come per il tatto, anche in questo caso, a mio parere, la scarsa considerazione che è emersa dal campione può essere ricondotta alla scarsa percepibilità della dimensione sensoriale olfattiva e dei suoi effetti, che per sua natura agiscono impercettibilmente ed al livello inconscio. Nella sua unica associazione con lo stress management ed il livello di resilienza, gli aromi agrumati sembrano essere gli aromi con più effetti benefici, seguiti poi da quelli legnosi. Per ultimo è stato misurato il ruolo degli artefatti culturali, ossia poster, fotografie, manifesti inseriti negli spazi lavorativi. L'associazione positiva di questi ultimi con la percezione interna del brand ed i livelli di fedeltà ed engagement, si è verificata tramite presenza dei "corporate behaviour" esposti, ma soprattutto ha mostrato l'importanza della "company advertising", evidenziando il

principio di base su cui questo studio si è fondato: *La promessa del brand sarà mantenuta solo se tutti all'interno dell'impresa "vivono" il brand*⁴¹.

⁴¹ Kotler P., (2011), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Milano

Allegato 1 – Template questionario utilizzato nel sondaggio

The influence of sensory levers on corporate behaviours

Dear participant,

I invite you to take part in this survey, conducted as part of a three-year degree thesis at the Department of Business & Management of the "Luiss Guido Carli" University, which aims to explore the influence of the sensory environment at work on corporate behaviours and the internal branding.

The questionnaire is anonymous and the data collected will be used exclusively for academic research purposes.

The estimated time for completion is approximately 5-7 minutes.

We ask you to answer truthfully, reflecting on your current work experience.

Thank you for your valuable contribution!

* Indica una domanda obbligatoria

1. What is your Prolific ID? *

35. Section 1 - Sociodemographic Data

2. Age *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ <25
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ ≥55

3. Gender *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ I prefer not to answer

4. Type of contract *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Permanent
- ☐ Fixed-term
- ☐ Part-time
- ☐ Full-time
- ☐ Altro:

5. Length of service (in years) * *Contrassegna solo un ovale.*

- ☐ <1
- ☐ 1-3
- ☐ 4-6
- ☐ 7-10
- ☐ >10

6. Working sector *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Trade
- ☐ Services
- ☐ Industry (production, manufacturing, plants, factories)
- ☐ Health
- ☐ Public administration
- ☐ Altro:

7. Type of work environment *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Office - room
- ☐ Office - open space
- ☐ Production/Laboratory
- ☐ Shops/Front Office
- ☐ Altro:

8. Role in the company *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Employee
- ☐ Manager
- ☐ Executive
- ☐ Altro:

36. **Section 2 – Sensory Work Environment**

37. *Sight*

9. What are the predominant colors in your work environment? (ex.red, blue, black, * etc.)
-

10. Which colour shades are present in your working environment? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Warm tones
☐ Cool tones
☐ Vivid tones
☐ Pastel tones
☐ Light tones
☐ Dark tones
☐ Altro:
-

11. The order and aesthetics of the space improve my work experience *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

12. The colors used in the workplace give me positive sensations *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

13. The colours of the walls, furniture or materials influence my mood. *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

38. *Hearing*

14. What kind of background music is played in your working environment/corridors/relax room? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Classical music
- ☐ Jazz / Smooth jazz
- ☐ Lofi / Chillhop
- ☐ Motivational music
- ☐ Ambient music
- ☐ Bossa nova / Lounge
- ☐ Soft pop music / ballad
- ☐ None
- ☐ Altro:

15. The presence (or absence) of music or sounds is pleasant to me *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

16. The presence (or absence) of noise helps me stay focused *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

17. The noise level is appropriate for the type of work I do *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

39. **Smell**

18. What kind of aroma do you perceive in your working environment? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Citrus scents (orange, lemon, bergamot, grapefruit, mandarin)
- ☐ Floreal scents (lavender, jasmine, rose, ylang-ylang)
- ☐ Fresh / Herbaceous scents (mint, eucalyptus, basil, rosemary)
- ☐ Wooden scents (sandalwood, cedar, pine, patchouli)
- ☐ Marine / Ozonic scents (sea breeze, ocean-inspired fragrances)
- ☐ Orientals / Amber scents (vanilla, amber, musk)
- ☐ Gourmand / Sweets (chocolate, caramel, honey, coffee)
- ☐ None
- ☐ Altro:

19. Any fragrances improve my mood in the workplace *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

20. The smells in my work environment are pleasant *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

21. I perceive unpleasant or annoying odors in my workplace *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

40. *Touch*

22. How would you describe the temperature in your working environment during
* winter

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Warm
- ☐ Cold
- ☐ Neutral
- ☐ Altro:

23. How would you describe the temperature in your working environment during
* summer

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Warm
- ☐ Cold
- ☐ Neutral
- ☐ Altro:

24. Which one of these tactile features can be found in your working environment *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Smooth surfaces
- ☐ Rough surfaces
- ☐ Soft surfaces
- ☐ Hard surfaces
- ☐ Warm surfaces
- ☐ Cold surfaces
- ☐ Ergonomic working tools
- ☐ None
- ☐ Altro: _____

25. I feel comfortable with the temperature and climate of my workplace *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

26. I feel physically comfortable in the space where I work *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

27. The tools and furniture are ergonomic and pleasant to the touch *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

41. *Taste*

28. I have access to quality food or drinks during the day *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

29. The taste experience at work affects my mood *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

30. The taste elements offered (e.g. coffee, snacks) positively affect my day *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

42. **Section 3 – Corporate Behaviours**

31. Are "Corporate Behaviours" taken into account in your company? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

43. *Results orientation*

32. I take responsibility for my results (Own it) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

33. I consistently strive for excellence (Deliver excellence) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

34. I stay focused on goals even when obstacles arise (Stay focused) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

44. *Teamwork and Collaboration*

45. I willingly collaborate with colleagues to achieve common goals (Win together) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

46. I share knowledge and experiences to foster team growth (Share to grow) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

47. I am kind and respectful in professional interactions (Be kind) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

48. *Problem Solving and Critical Thinking*

38. I am willing to question obvious solutions to seek better alternatives (Challenge
* the obvious)

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

39. I propose innovative ideas to improve the work (Find a better way) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

40. I ask critical questions to deeply understand situations (Stay curious) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

49. *Flexibility and Adaptability*

41. I quickly adapt to organizational changes (Adjust fast) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

42. I welcome new things and changes with positivity (Embrace change) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

43. I remain flexible when priorities and deadlines change (Stay agile) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

50. *Leadership and Decision-Making Ability*

44. I take initiative to lead projects (Take the lead) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

45. I take responsibility for the decisions I make (Be accountable) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

46. I motivate others through my example (Inspire others) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

51. *Stress Management and Resilience*

47. I manage to stay calm even in difficult situations (Stay cool) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
Not	☐	☐	☐	☐	☐
Very much					

48. I recover quickly after a failure (Bounce back) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

49. I stay focused under pressure (Keep going) *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

52. *Proactivity, Initiative and Creativity*

50. I act spontaneously when I see an opportunity (Act before asked) *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

51. I face new or unfamiliar situations with courage (Go first) *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

52. I propose innovative ideas to improve the work (Find a better way) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

53. **Section 4 – Internal Branding**

53. What kind of artefacts can you find in your workplace (rooms, corridors) *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Motivational quotes
- ☐ Corporate Behaviors
- ☐ Photographs of company leaders
- ☐ Company Advertising
- ☐ Altro:

54. *Well-being and Satisfaction*

54. The company environment promotes my physical and mental well-being *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

55. I feel satisfied with my current job *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

56. The company supports a calm and collaborative atmosphere *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

55. *Internal Brand Perception*

57. I clearly know the company's mission and values *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

58. I identify with the company's mission and values *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

59. Internal communication is consistent with what the company promotes externally *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

56. *Loyalty and Engagement*

60. I would like to stay in this company for a long time *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

61. I would recommend the company as a good place to work *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Not	☐	☐	☐	☐	☐	Very much

62. I feel an integral part of the company identity *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Not ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Very much

Bibliografia

- Kotler, P. (1973). *Atmospherics as a Marketing Tool*. *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. Free Press.
- Krishna, A. (2010) *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*. Routledge
- Krishna, A. (2012). *An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behaviour*. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351.
- Roschk, H., Loureiro, S. M. C., & Breitsohl, J. (2017) *Calibrating 21st-century marketing: Introduction to the special issue on sensory marketing*
- Hagtvedt, H., & Brasel, S. A. (2016). *Color saturation increases perceived product size*. *Journal of Consumer Research*, 43(6), 954-971.
- Schifferstein, H. N., & Spence, C. (2008). *Multisensory product experience*. *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing*, 35-55.
- Hoegg, J., & Alba, J. W. (2007). *Taste perception: More than meets the tongue*. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 490-498.
- Krishna, A., Cian, L., & Sokolova, T. (2016). *Sounds like a healthy food: How sound symbolism affects consumer judgments*. *Journal of Marketing*, 80(1), 58-72.
- North, A. C., Hargreaves, D. J., & McKendrick, J. (1999). *The influence of in-store music on wine selections*. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 271-276.
- Bortolotti, A. (2023). *Neuromarketing and unconscious choices in the wine market: The role of colour*.
- Spence, C., & Wang, Q. J. (2015). *Wine and music (I): On the crossmodal matching of wine and music*. *Flavour*, 4(1), 1-14.
- Peck, J., & Childers, T. L. (2003). *To have and to hold: The influence of haptic information on product judgments*. *Journal of Marketing*, 67(2), 35-48.
- Krishna, A., Cian, L., & Sokolova, T. (2016). *Touch and Go: The Effect of Psychological Ownership on Consumer Decision Making*. *Journal of Consumer Research*, 44(5), 1088-1103.

- Grohmann, B., Spangenberg, E. R., & Sprott, D. E. (2007). *The influence of tactile input on the evaluation of retail product offerings*. *Journal of Retailing*, 83(2), 237-245.
- Herz, R. S., & Cupchik, G. C. (1992). *An experimental characterization of odour-evoked memories in humans*. *Chemical Senses*, 17(5), 519-528.
- Morrin, M., & Ratneshwar, S. (2000). *The impact of ambient scent on evaluation, attention, and memory for familiar and unfamiliar brands*. *Journal of Business Research*, 49(2), 157-165.
- Spangenberg, E. R., Crowley, A. E., & Henderson, P. W. (1996). *Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors?* *Journal of Marketing*, 60(2), 67-80.
- Hultén, B., Broweus, N., & Van Dijk, M. (2009). *Sensory Marketing*. Palgrave Macmillan.
- Rozin, P. (1982). "Taste-smell confusions" and the duality of the olfactory sense. *Perception & Psychophysics*, 31(4), 397-400.
- Spence, C., Levitan, C. A., Shankar, M. U., & Zampini, M. (2010). *Does food colour influence taste and flavor perception in humans?* *Chemosensory Perception*, 3(1), 68-84.
- Zampini, M., & Spence, C. (2004). *The role of auditory cues in modulating the perceived crispness and staleness of potato chips*. *Journal of Sensory Studies*, 19(5), 347-363.
- Berry, L.L. (1984), "The employee as customer", in Lovelock, C. (Ed.), *Services Marketing*, Kent Publishing, Boston, MA, pp. 272-8."
- Berry, L.L and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.",
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K, (1995), *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*, *Journal of Marketing*
- George, W. R. (1990) *Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level*.
- Schneider & Bowen (1993) – *The Service Organization: Human Resource Management*
- Kotler P. (2022) *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Milano
- Linjuan Rita Men, Ana Tkalac Verčič, 2021. *Current Trend and Issues in Internal Communication*
- Hume, J., & Leonard, A. (2014). *Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations*. *Public Relations Review*, 40, 294–304
- Timm, P., & Peterson, B. (2000). *People at work: Human behaviour in organizations* (5th ed.). South-Western College Publishing.

- Mishra, K., Boyton, L., & Mishra, A. (2014). *Driving employee engagement: The expanded role of internal communications*. International Journal of Business Communication, 51, 183–202
- Tkalac Ver'ci'c, A., & Voki'c, N. P. (2017). *Engaging employees through internal communication*. Public Relations Review, 43, 885–893
- Ilyas, M., Hin, C. W., & Adnan, Z. b. (2016). *Training aligned with business strategies: Aiming at the 'Strategic Fit'*. Journal of Scientific Research and Development, 3(4), 150–156.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) *The job demands-resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology
- Kerstin Sailer (2011) *Creativity as social and spatial process*
- Bernstein & Turban (2018) *The impact of the "open" workspace on human collaboration*.
- Cheryan et al. (2009) *Ambient Belonging: How stereotypical cues impact gender participation in computer science*
- Sander et al. (2021) *Open-plan office noise is stressful: multimodal stress detection in a simulated work environment*
- Fattahpour et al. (2024) *The impact of nature sounds on job stress, satisfaction, and productivity among Emergency Department staff*
- Sellaro et al. (2015) *A question of scent: lavender aroma promotes interpersonal trust*
- Joshua M. Ackerman, Christopher C. Nocera, John A. Bargh (2010) *Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgments and Decisions*

Sitografia

Marketing sensoriale: un'esperienza d'acquisto sensazionale - <https://marketingtechnology.it/>

Approfondimenti su marketing olfattivo: <https://www.emozionioolfattive.it/approfondimenti-su-marketing-olfattivo/>

Neuromarketing e scelte inconsapevoli: il ruolo del colore - www.economiacomportamentale.it

Visual merchandising nel punto vendita: esempi di strategie - www.yuretail.com

Cos'è il marketing olfattivo - www.initial.com

The Impact of Workplace Aroma therapy on Employee Interactions and Team Dynamics:
<https://vocol.com/blogs/blog-the-impact-of-workplace-aromatherapy-on-employee-interactions-and-teamdynamics-19674>

Productivity Hack Of The Week: Use Aromatherapy To Improve Your Work - Fast Company:
<https://www.fastcompany.com/3036242/productivity-hack-of-the-week-use-aromatherapy-to-improve>