



LAUREA MAGISTRALE IN  
INFORMATICA UMANISTICA

SEMINARIO DI CULTURA DIGITALE A.A. 2016/17

**The corporate storytelling:  
comunicare l'azienda raccontando una storia.**

*Federica Genzone*

*Matricola: 452647*

*Sommario*

---

*Lo scopo di questo elaborato è l'analisi del mondo della comunicazione d'impresa e lo studio della narrazione d'impresa: the corporate storytelling.*

---

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>1 - L'identità e la comunicazione d'impresa</b> .....	4
1.1 Il concetto di identità.....	4
1.2 Impresa e comunicazione .....	5
<i>2 – Storytelling d'impresa</i> .....	7
<b>2 – Storytelling d'impresa</b> .....	6
2.1 Lo Storytelling: l'arte del raccontare .....	7
2.2 Corporate Storytelling: Strumento strategico per l'impresa .....	8
2.3 Perché è importante fare storytelling in azienda? .....	9
2.3.2 <i>Lo storytelling e la costruzione dell'identità aziendale</i> .....	11
2.4 Come fare Corporate Storytelling: il percorso narrativo e i ruoli.....	12
2.4.1 <i>Costruire storie di marca con i Social Media: una scelta vincente</i> .....	13
<b>3 Conclusioni</b> .....	15
<b>4 Bibliografia e sitografia</b> .....	16

## **Introduzione**

Lo scopo di questo elaborato è l'analisi del mondo della comunicazione d'impresa e lo studio della narrazione d'impresa: the corporate storytelling. Il racconto e la narrazione aziendali sono ormai processi interni alle attività quotidiane della comunicazione, del marketing e della gestione delle risorse umane. In questo scenario è emersa la sfera personale delle imprese e si è affermato il modello dell'impresa-persona: le organizzazioni sono infatti composte da insiemi di soggetti diversi e in costante interazione tra loro. Per questo motivo, esse raccontano una molteplicità di storie in cui si intrecciano differenti linguaggi, culture e registri narrativi che dovranno essere integrati coerentemente per permettere all'impresa di assumere un significato e un'identità riconoscibili internamente ed esternamente. Da questo nuovo punto di vista, che percepisce le organizzazioni come aggregati di storie multiple, la narrazione si afferma quindi come tecnica efficace per la direzione e gestione delle imprese. Inoltre, grazie alla continua rivoluzione digitale che domina il nostro scenario massmediale, la società è cambiata e l'uomo stesso ha acquisito nuovi schemi conoscitivi che gli hanno permesso di comunicare attraverso le moderne tecnologie. Nonostante ciò, pur considerando la notevole valenza che la rivoluzione digitale riveste nel mondo odierno, il centro fondamentale e immutabile rimane soltanto uno: l'essere umano.

# 1 - L'identità e la comunicazione d'impresa

*"Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents the sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment"*  
(Riel & Balmer, 1997)

## 1.1 Il concetto di identità

Come primo passo, credo sia necessario esaminare l'utilizzo della parola identità ed in particolare la sua applicazione in campo aziendale. Per quale motivo si parla di identità d'impresa? Quali sono le particolarità di un'identità molteplice come quella di un'organizzazione rispetto al concetto d'identità connessa al singolo individuo?

Il concetto di identità, campo interdisciplinare strettamente correlato alle radici di varie discipline (psicologia, sociologia, medicina, etica, filosofia, ecc....) può essere specificato come *"tutto ciò che caratterizza ciascuno di noi come individuo singolo e inconfondibile. È ciò che impedisce alle persone di scambiarsi per qualcun altro. Così come ognuno ha un'identità per gli altri, ha anche un'identità per sé"*<sup>1</sup>. In particolare, secondo questa definizione è possibile differenziare due tipi d'identità:

- **Identità soggettiva**, ovvero l'identità per sé stessi che corrisponde all'insieme delle mie caratteristiche così come io le vedo e le descrivo;
- **Identità oggettiva**, ovvero l'identità per gli altri, la nostra riconoscibilità;

Le due tipologie di identità sono fortemente interconnesse tra di loro, ma nonostante ciò non si può affermare che siano simmetricamente bilanciate: è possibile, infatti, che si venga a creare una disuguaglianza fra come io mi sento e come mi vedono gli altri. È possibile che si riscontri questa discrepanza anche per quanto riguarda l'identità di un'azienda, la quale può essere associata a quella del singolo. Inoltre, in entrambe si può rilevare un'altra discordanza che potrebbe verificarsi tra la percezione dell'identità "vera" e quella percepita dalle persone esterne.

Questo pensiero, applicato al mondo delle imprese, genera i due concetti di identità ed immagine aziendale, ovvero l'idea, basata spesso su sentito dire e su semplici impressioni, che i consumatori o il pubblico in generale si sono fatti dell'azienda e dei prodotti che commercializza. Mentre l'identità aziendale si affianca alla nozione di identità soggettiva, l'immagine dell'impresa si adatta al concetto di rappresentazione esterna, ovvero identità oggettiva. Spesso, però, risulta complicato per l'azienda

---

<sup>1</sup> Cit. Jervis, 1998

avere una chiara idea del modo in cui far corrispondere la percezione che essa ha dell'identità personale con l'organizzazione delle proprie strategie di business sul mercato corrente, e quindi con l'immagine che vuole comunicare esternamente. Questa difficoltà è causata da una variabile: il contesto sociale, economico e politico. L'azienda si trova spesso a ragionare sui propri valori, sulla missione e sulla visione in rapporto al tempo, alla società e alla cultura in cui è immersa, valutando se sia necessario cambiare qualcosa dal punto di vista strategico oppure tecnico-organizzativo. Si trova quindi proiettata nella cultura moderna con cui deve evolvere per conquistare un posto nella società, per guadagnarsi una certa reputazione e curare le proprie relazioni che sono fondamentali per potersi affermare sul mercato. Affinché tutto ciò sia possibile, l'impresa deve riuscire a curare il meglio possibile la comunicazione interna ed esterna, attraverso procedimenti efficaci.

## 1.2 Impresa e comunicazione

Le imprese comunicano sempre; come affermato dallo stesso Bettetini, esse si esprimono *"non solo attraverso ciò che dicono intenzionalmente (ad esempio, le proprie campagne pubblicitarie), ma anche attraverso quello che mostrano (ad esempio il design dei prodotti, la forma degli edifici, la disposizione degli uffici) e quello che fanno (il comportamento dei loro membri)"*. Ma cosa comunica di norma un'azienda? In prima istanza possiamo dire che il contenuto dei suoi messaggi ha come scopo quello di mettere in luce il valore degli elementi finali della sua attività, la loro efficacia e l'utilità. Si fa riferimento al lavoro portato avanti dalla pubblicità, non soltanto ad un livello referenziale ma anche valoriale. Al secondo piano troviamo il discorso della marca, la quale rappresenta un valore aggiunto che si unisce al prodotto e lo rende unico nell'immaginario collettivo. Infine, il terzo livello di messaggi dell'impresa è rappresentato dalla sua entità, la sua essenza di soggetto partecipe della vita sociale sotto forma di identità aziendale, concetto già sviluppato in precedenza.

Chi sono i destinatari della comunicazione aziendale? I manager comunicano con i dipendenti al fine di creare una base di valori e obiettivi condivisa e che rappresenti quindi la vera essenza dell'identità dell'impresa in cui essi lavorano. Essa è composta da vari elementi: missione, visione e varie culture organizzative e storie che possono sussistere in un'azienda. La comunicazione interna, di conseguenza, risulta essere un elemento chiave dell'intera comunicazione aziendale: i dipendenti rappresentano "gli ambasciatori" dell'azienda e i primi vettori dell'immagine. D'altra parte, bisogna concedere ampia attenzione anche alla comunicazione esterna, in quanto influenza in modo diretto o indiretto immagine e reputazione aziendali. Essa si riferisce all'opinione pubblica, intesa come tutti coloro che conoscono l'impresa o che entrano in relazione con questa. Ciò significa comunicare con

un pubblico spesso indistinto e diversificato. Da qui la sfida maggiore per l'impresa che deve essere sempre pronta all'ascolto dei diversi pubblici e deve cercare di andar loro incontro mostrando disponibilità al dialogo.

A conclusione di questa introduzione non ci resta che chiederci quale sia l'obiettivo che un'impresa si pone nella gestione del processo comunicativo. La finalità principale è certamente quella di creare valore economico che consenta all'azienda di mantenersi nel tempo, ovvero, detto in altre parole, mettere in atto delle azioni che consentano di accrescere il capitale economico. Ciò significa quindi che una delle funzioni principali della comunicazione è quella di diffondere e canalizzare questo valore, in modo tale da generare un messaggio efficace, col fine di incrementare il patrimonio intangibile dell'impresa per renderlo visibile nell'ambiente economico e sociale in cui l'azienda opera ed andare ad aumentare a sua volta il vantaggio competitivo dell'azienda stessa.

## 2 – Storytelling d’impresa

*“Lo storytelling è l’arte di dare forma e significato a un’informazione che altrimenti sarebbe noiosa “  
(Christian Salmon)*

### 2.1 Lo Storytelling: l’arte del raccontare

Le tecnologie informatiche negli ultimi anni stanno producendo degli effetti pervasivi sulle infrastrutture delle imprese, sui prodotti, sui mercati e sui consumatori, con una rilevanza tale all’interno di un periodo relativamente limitato che non è possibile riscontrare in nessuna epoca passata. Coinvolgono le relazioni tra imprese, i mercati dei consumatori, le relazioni tra gli stessi consumatori, le singole componenti del marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione, distribuzione) e le loro modalità di interazione e di gestione all’interno della strategia di marketing dell’impresa.

L’evoluzione del mondo digitale ha portato imprese e consumatori a dover affrontare un cambiamento radicale del paradigma di marketing e comunicazione che vede la relazione e l’interazione al centro di uno scambio di messaggi bilaterali molto personalizzati e costanti.

Uno delle potenziali leve della comunicazione d’impresa oggi è lo Storytelling, l’arte di scrivere o raccontare storie catturando l’attenzione e l’interesse del pubblico<sup>2</sup>, poiché le storie sono innate nell’uomo: dalla notte dei tempi gli uomini si tramandano i racconti, le memorie, le esperienze passate, prima attraverso le storie orali, poi anche figurative, fino a giungere ai video in tempi recenti. “...il racconto comincia con la storia stessa dell’umanità; non esiste, non è mai esistito in alcun luogo un popolo senza racconti...”<sup>3</sup> dice Roland Barthes.

Facendo uso di una tecnica comunicativa come lo storytelling la storia diventa lo strumento attraverso il quale le organizzazioni costruiscono senso e valore, in quanto essa si tramanda, crea empatia, insegna, promuove valori e si ricorda.

---

<sup>2</sup> Voce tratta da vocabolario Treccani: [http://www.treccani.it/vocabolario/storytelling\\_\(Neologismi\)](http://www.treccani.it/vocabolario/storytelling_(Neologismi)).

<sup>3</sup> Cit. da Roland Barthes, “Introduzione all’analisi strutturale dei racconti”, A.A.VV. L’analisi del racconto, Bompiani, Milano 1969.



La metodologia dello storytelling consiste, infatti, nell'uso di procedure narrative al fine di promuovere migliori valori e idee ed è incentrato sulle dinamiche d'influenzamento sociale. L'arte di raccontare storie ha un potere incommensurabile, non soltanto per chi si occupa di marketing, ma anche per la politica, per la formazione, la pubblicità. La vita sociale è intrisa di storie. Nel caso delle aziende, un Brand diventa editore e creatore di storie attinenti all'universo della marca o del prodotto declinando tempi, modalità e ruoli. La crescente attenzione nei confronti delle storie e delle narrazioni può essere incastonata nel fenomeno definito "narrative turn". Interpretare la realtà ed attribuirle un senso sono pratiche totalmente diverse oggi: i Grandi Racconti di un tempo hanno ceduto il passo a tante trame narrative che adoperano differenti strumenti comunicativi.

La svolta è stata senza dubbio significativa, considerando lo storytelling come strumento fondamentale per la comprensione e l'interpretazione del mondo da parte dell'uomo. Il Marketing, il management ed i media digitali hanno rivestito un ruolo fondamentale in questo processo, tanto che ad oggi è impossibile sottovalutare il potere di una buona storia.

## 2.2 Corporate Storytelling: Strumento strategico per l'impresa

Tutti raccontano: per convincere, per condividere, per informare, per influenzare una scelta o orientare un comportamento. Ma non tutti costruiscono racconti strategici, ovvero in grado di produrre gli effetti per cui sono stati progettati. Fare Storytelling non vuol dire semplicemente raccontare storie a qualcuno, ma studiare strategicamente il funzionamento dei racconti e progettarli in funzione della loro efficacia. Fare narrazione d'impresa attraverso lo storytelling non significa che l'azienda deve assumere un atteggiamento autocelebrativo, né lasciarsi andare e parlare soltanto di sé stessi, per sé stessi. Vuol dire assumere un modello strategico in grado di trasformare, coinvolgere, diffondere le conoscenze e i know-how operativi (il sapere, il saper fare, e il saper

essere), governare meglio il cambiamento (strategico, organizzativo, culturale), aggiungere valore al sistema di conoscenze, moltiplicare il capitale professionale dell'organizzazione per continuare a generare business.

Possiamo allora dire che il Corporate Storytelling è un potentissimo strumento usato anche per il personal branding e basato sulla costruzione di una narrazione. Generalmente alla componente testuale si aggiunge quella visiva, fondamentale sul Web. In questo caso si parla di Visual Storytelling, un concetto strettamente legato anche a quello di Content Marketing.<sup>4</sup>



La metodologia comunicativa del Corporate Storytelling si attua per:

- Orientare: tracciare una rotta in un contesto caotico e turbolento;
- Valorizzare: creare valore ed essere una presenza rilevante per i propri interlocutori;
- Crescere: agire con rapidità ed efficacia, intervenendo sui processi vitali per la salute e la crescita del business
- Condividere: costruire relazioni solide, basate su fiducia, coinvolgimento e partecipazione, per dare e ricevere supporto
- Governare: agire sul cambiamento culturale e organizzativo, guidandolo invece di subirlo<sup>5</sup>

L'essenza strategica del corporate storytelling sta nella capacità e nella volontà di mettere in scena il patrimonio culturale, professionale ed operativo dell'azienda donandogli un'anima, non utilizzando soltanto meccanismi comunicativi obsoleti.

---

<sup>4</sup> <https://www.digital-coach.it/corporate-storytelling/>

<sup>5</sup> Corporate Storytelling L'ago e il filo del racconto di impresa, Storyfactory I Ebook, N.1 Giugno 2013;

## 2.3 Perché è importante fare storytelling in azienda?

Le organizzazioni manifestano una crescente necessità di comunicare per sopravvivere e svilupparsi in mercati sempre più incerti, dinamici o, con una parola, turbolenti. Ciò implica che per “vincere” non è sufficiente possedere la migliore produzione. Il prodotto più creativo, il management professionalmente più capace. Ciò che “fa la differenza” è disporre della migliore autobiografia aziendale (Fontana, 2009).

Il management di un’organizzazione dovrebbe occuparsi o preoccuparsi delle narrazioni d’impresa per il semplice motivo che tutte le organizzazioni parlano e vendono i loro prodotti attraverso questo parlare che è in fondo una narrazione. Se la comunicazione è ormai divenuta un asset fondamentale dell’agire delle imprese, poiché permette loro di relazionarsi con tutti gli interlocutori interni ed esterni, lo storytelling è in grado di potenziarne l’efficacia, in quanto grazie alla narrazione, la mera diffusione di informazioni viene trasformata in un vero e proprio racconto fatto di personaggi e situazioni che risultano più memorabili a tutti i soggetti che entrano in contatto con l’impresa.

L'autore Salmon parte da un dato di fatto: negli ultimi quindici anni il sistema di comunicazione è passato dal mezzo-brand al mezzo-storia. In altri termini, ciò che viene trasmesso non è più un'icona o un brand, ma la trama che sta dietro questi elementi. Invece di vendere il brand Fiat, si vende la storia rassicurante di una famiglia che si è affidata a quest'auto. Si può affermare di essere entrati nell’era della narrazione in cui la sfida più grande che le imprese devono affrontare è il modo di comunicare la loro storia nella maniera più efficace e credibile possibile, sia all’interno che all’esterno.

In virtù di quanto appena notato, non dimenticando che è il ricevente che regola la comunicazione – il “chi” indicato in precedenza – particolare attenzione va dedicata alla scelta delle trame da utilizzare per la (o le) storia. Non è una scelta semplice, qui di seguito si indicano quelle più utilizzate:

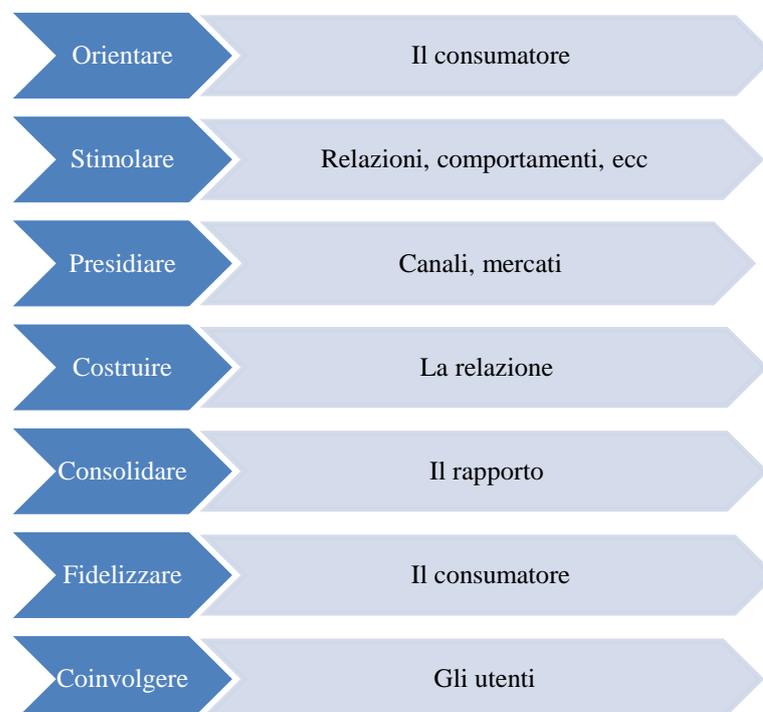
- **epica:** di norma vi è un eroe che deve superare numerose vicissitudini per portare a termine la sua missione;
- **dramma:** di norma si incentra sulle disavventure di “vittime che non si arrendono”, giungendo sempre ad un epilogo che si traduce nel vivere o morire;
- **melodramma:** è sempre una modalità molto enfatica di raccontare. Si tratta delle avventure (o disavventure) di vittime che diventano eroi, o di eroi che diventano vittime;

- **commedia:** non vi sono eroi ma individui che con furbizia e/o intelligenza riescono a raggiungere i propri obiettivi con comportamenti che non sempre sono trasparenti, cioè non sono quello che sembrano.

Un altro aspetto interessante è costituito dall'ampiezza di possibilità applicative dello storytelling.

Un elenco di ciò che “si può fare” con lo storytelling in un'impresa è il seguente:

- Condividere obiettivi specifici
- Dare senso alle azioni dell'agire organizzativo quotidiano in modo da imprimere una spinta motivazionale
- Creare un'identità (d'impresa, individuale o di gruppo) che favorisce una maggiore e migliore identificazione
- Mantenere la memoria (individuale e collettiva), al fine di realizzare una continuità dei saperi e un orientamento dei comportamenti
- Orientare l'opinione sociale d'impresa: le storie fanno ridere, fanno piangere, suscitano paura, generano speranza e molti altri sentimenti, attraverso l'identificazione e la proiezione
- Costruire e presidiare una cultura, cioè i valori e gli atteggiamenti che si ripercuotono nei fatti quotidiani
- Sostenere nella progettazione del futuro con continue ripetizioni dei racconti, sia con riferimento ai soggetti interni che esterni

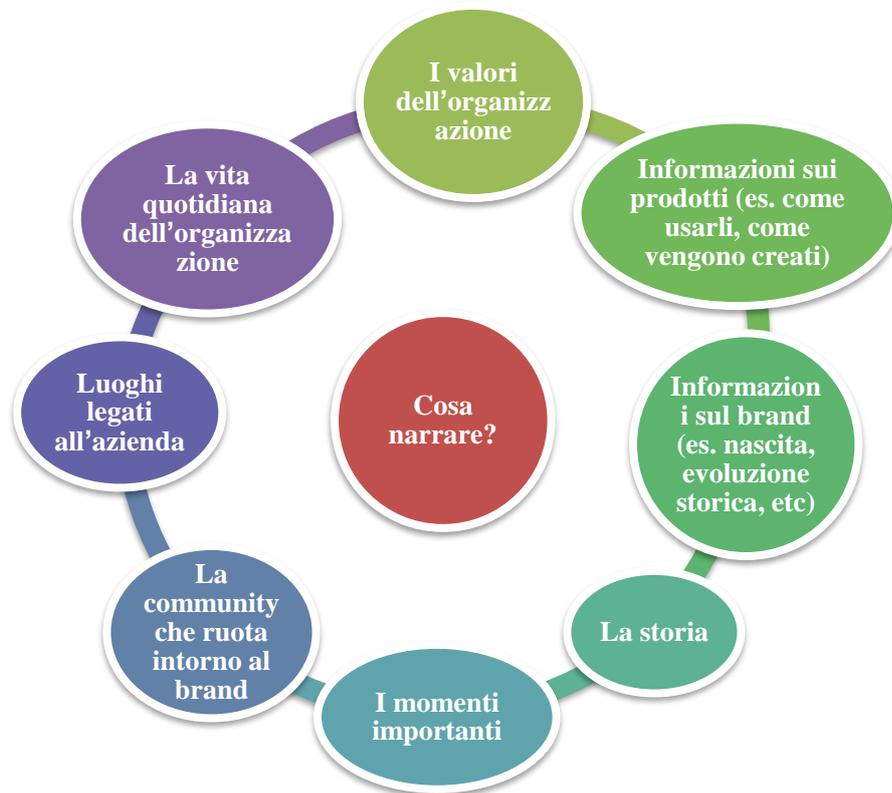


### *2.3.2 Lo storytelling e la costruzione dell'identità aziendale*

Il corporate storytelling diventa fondamentale nell'ambito della comunicazione istituzionale, per costruire, diffondere e consolidare un'identità forte e attrattiva della realtà aziendale, soprattutto da inserire in una strategia a lungo termine. Diventare bravi a raccontare storie significa prima di tutto inserire l'azienda in un universo simbolico: Red Bull rappresenta il brand capace di mettere le ali ai propri clienti, Mulino Bianco simboleggia il ritorno alla natura, Barilla rappresenta la casa e gli affetti così come Scavolini è la cucina più amata dagli Italiani.

## 2.4 Come fare Corporate Storytelling: il percorso narrativo e i ruoli

In ogni storia che si rispetti devono esserci funzioni e ruoli definiti. Così Vladimir Propp ha individuato i principali attori narrativi: l'eroe/protagonista, l'aiutante magico, l'antagonista, il mandante, la principessa/premio, il padre della principessa, il donatore ed il falso eroe. Per la costruzione della narrazione solitamente l'eroe viene identificato nel brand o nel prodotto, mentre l'antagonista è il mercato o le avverse condizioni economiche. Il percorso narrativo può essere applicato facilmente alle logiche di consumo ed integrato alle strategie di Content Marketing perché l'azienda parla e si racconta. Un esempio perfetto è Gatorade. Il ciclo narrativo si innesta grazie all'Eroe, ovvero lo sportivo intento nel raggiungimento dei suoi obiettivi che per ottenere una sorprendente performance sportiva chiede il sostegno dell'Aiutante Magico (Gatorade). Evitando di considerare soltanto gli attori narrativi di Propp, lo storytelling costruisce e presidia la cultura aziendale, ma soprattutto aiuta a dare un senso alle azioni raggiungendo gli obiettivi prefissati attraverso tutta una serie di strumenti atti a rendere la narrazione più completa possibile. Si inizia dalla definizione del target di riferimento e degli obiettivi, passando poi per il canale più idoneo a trasmettere il messaggio. Negli ultimi anni, la narrazione consta di tutta una serie di attività sia interne ed esterne per governare la Business conversation: può esprimere un modo in cui pensiamo, un dispositivo attraverso cui produciamo valore nel consumo o una forma di consumo quotidiana, un mezzo di socializzazione delle conoscenze.



#### 2.4.1 Costruire storie di marca con i Social Media: una scelta vincente

In un mercato sempre più globale e con nuovi comportamenti di consumo, il 90% della popolazione non è interessata per niente al marketing, ma è interessata alla corporate identity, ovvero all'insieme di valori che un'azienda comunica e alle relazioni che è in grado di stringere col mercato.

Prendiamo prodotti che non sono, in sé per sé, in grado di emozionare più di tanto. Un paio di scarpe, un motore di ricerca e una multinazionale con un numero infinito di diversi sub-brand.

Eppure, per esempio, quando pensiamo all'Adidas ci viene subito in mente *"Impossible is nothing"*. Perché? Autenticità, semplicità, universalità, emozione. Sono questi gli elementi di uno storytelling di successo.

Con lo sviluppo dei social media, lo storytelling è sempre più vitale. Gli esperti di comunicazione lo ripeteranno fino alla morte: non bisogna prendere i social come l'ennesimo canale di comunicazione tradizionale, ma come un canale di conversazione.

Le attività di corporate storytelling devono essere supportate da tutti i canali di comunicazione aziendale, dai più classici ai più innovativi come i Social Media. Questi ultimi hanno accelerato in maniera esponenziale la possibilità per i Brand di relazionarsi in maniera diretta e trasparente nei confronti della clientela. Le piattaforme online diventano contenitori di racconti, i mezzi più idonei per veicolare le micro-narrazioni di cui parlavamo all'inizio, messaggi che hanno ben poco a che fare con l'approccio commerciale piuttosto che emozionale. Il Web moltiplica le occasioni

conversazionali tra aziende e clienti, lo spazio dialogico viene ampliato. Il grande potere del corporate storytelling viene applicato ai Social Media trasformando gli utenti in publishers, spesso è il cliente stesso che prende parte alle comunicazioni del Brand e si sente parte dell'universo narrativo costruito. Non solo l'azienda, ma gli stessi consumatori diventano autori di nuovi racconti d'impresa.



*Figura 1 - Storytelling e Social media*

### **3 Conclusioni**

In conclusione possiamo dire che l'essenza strategica del corporate storytelling sta nella capacità e nella volontà di mettere in scena il patrimonio culturale, professionale ed operativo dell'azienda donandogli un'anima, non utilizzando soltanto meccanismi comunicativi obsoleti. Fare Corporate Storytelling non vuol dire semplicemente raccontare delle storie a qualcuno, ma studiare strategicamente il funzionamento dei racconti d'impresa per poterli progettare in funzione della loro efficacia. Usare le tecniche dello Storytelling aiuta l'azienda a riprendere il controllo (dei processi, dei costi, dei risultati), accrescere il capitale narrativo, professionale e competitivo interno, produrre un vantaggio strategico sull'arena competitiva (in termini culturali, gestionali, comunicativi, ...) e soprattutto ad avere le persone e gli strumenti necessari per mantenerlo nel tempo rispetto ai propri competitors. Una narrazione d'impresa efficace è la chiave per conquistare una supremazia narrativa di ascolto e di proposta: una posizione dominante su questo mondo simbolico-discorsivo da cui nascono gli impulsi al consumo e all'acquisto, il cuore pulsante di ogni business.

## 4 Bibliografia e sitografia

M. Matrone, D. Pinardi, *Narrativa d'impresa: Per essere ed essere visti*, FrancoAngeli

A. Fontana, *Manuale di storytelling: Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Rizzoli

A.A.VV., *L'analisi del racconto*, Bompiani, Milano 1969.

Riccardo Scandellari - Promuovi Te Stesso, Dario Flaccovio Editore, 2016.

*Corporate Storytelling: L'ago e il filo del racconto di impresa*, Storyfactory I Ebook, N.1 Giugno 2013

[http://www.treccani.it/vocabolario/storytelling\\_\(Neologismi\)](http://www.treccani.it/vocabolario/storytelling_(Neologismi))

<https://www.digital-coach.it/corporate-storytelling/>

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