

RAPPORTO DI RICERCA

Strategia e corporate narratives nelle aziende italiane

Stefania Romenti

Luciano Massa

IULM

iulm
cecoms

BEA



STRATEGIA E *CORPORATE NARRATIVES* NELLE AZIENDE ITALIANE.

Stefania Momenti | Luciano Massa

01 INTRODUZIONE	04
02 OBIETTIVI	06
03 METODOLOGIA	08
04 RISULTATI	10
05 AREE DI INDAGINE	40
06 APPENDICE	50

CREARE VALORE CON LA GIUSTA NARRAZIONE STRATEGICA

di Marco Bardazzi

Co-founder di Bea - Be a Media Company.
Professore a contratto di Brand
and Corporate Narratives, IULM.

Le organizzazioni più complesse, come i governi o gli eserciti, ragionano sul loro futuro in termini di **grand strategy**. Una visione d'insieme che permette di integrare una molteplicità di fattori per costruire un percorso di crescita o una vittoria militare. Anche le aziende, quando sono ben guidate, si muovono con **un approccio strategico e uno sguardo lungo**. Ma molto spesso trascurano, o rimandano a un secondo momento, un pezzo fondamentale di una strategia integrata di successo: **la giusta narrazione di quello che si sta facendo**.

Esistono molteplici trattati di grand strategy, ce ne sono molti meno dedicati alla **grand narrative**. Per questo lo studio che state leggendo ci sembra un contributo prezioso che offriamo ai professionisti della comunicazione, impegnati a disegnare percorsi integrati per un efficace racconto di ciò che rappresenta la loro azienda, istituzione, organizzazione.

Le living stories su cui si basa il racconto d'impresa sono i mattoni su cui costruire un racconto autentico, coinvolgente e di successo. Ma i mattoni da soli restano solo cumuli di mattoni, spesso disordinati, senza qualcuno che si prenda cura di indicare come utilizzarli. La narrazione strategica d'impresa guida il lavoro delle donne e degli uomini della comunicazione per ottenere, da quei mattoni, il Taj Mahal o la Torre di Pisa. La grand narrative è il percorso che porta la comunicazione a diventare, come è necessario e giusto che sia, veramente protagonista delle scelte di business dell'azienda e parte integrante della sua value proposition.

Noi di Bea - Be a Media Company facciamo della narrazione strategica d'impresa il cuore della nostra attività, **pensiamo che le storie siano la materia prima più potente di cui dispone un'azienda** e che serva un approccio integrato per fare della comunicazione il motore di ogni avventura imprenditoriale. Per questo abbiamo accolto con interesse e passione l'invito a lavorare a questa ricerca insieme al team IULM della professoressa Stefania Romenti e del dottor Luciano Massa.

Le interviste e le riflessioni di tanti professionisti della comunicazione coinvolti, insieme all'analisi della migliore letteratura sulla narrazione d'impresa, fanno di questo rapporto **un unicum nel panorama accademico italiano**. Siamo convinti che possa essere uno strumento prezioso per docenti e studenti che approfondiranno le potenzialità della narrazione d'impresa. Ma anche per i professionisti della comunicazione, impegnati nel lavoro delicato e prezioso di costruire percorsi che portino al successo dell'azienda o dell'istituzione di cui sono parte.

Leggere le testimonianze degli addetti ai lavori ci conforta nella convinzione che la migliore pubblicità, la migliore strategia di marketing, il miglior piano di comunicazione, in ultima analisi, si riassumono in un'unica call to action: sapersi raccontare.

La ricerca ha l'obiettivo di capire come nascono e vengono declinate le narrative corporate delle principali aziende italiane, al fine di collezionare le best e worst practice. Nel dettaglio, le principali aree di analisi sono le seguenti:

AREE DI ANALISI

OBIETTIVO

Il *processo strategico narrativo*.

Comprendere come si articola e prende forma all'interno delle imprese il processo narrativo strategico, dalla sua ideazione fino alla sua implementazione. Particolare interesse è posto nel corso dell'analisi su quali sono, secondo i manager intervistati, gli elementi chiave per sviluppare un processo narrativo efficace. Altri temi esplorati sono i canali, la loro integrazione nonché i temi su cui l'azienda punta in particolare.

Il *modello organizzativo* e mercato di riferimento.

Capire quali sono gli indicatori di misurazione più utilizzati e cosa manca nel panorama dei KPI dedicati alla comunicazione, anche e soprattutto nel campo narrativo.

I metodi di misurazione

L'obiettivo è capire quali sono gli indicatori di misurazione più utilizzati e cosa manca nel panorama dei KPI dedicati alla comunicazione, anche e soprattutto nel campo narrativo.

Trend e visione futura.

Tracciare le tendenze in corso, in particolare nel campo della narrazione aziendale. I manager sono invitati a condividere le storie che intendono portare avanti e i casi di successo e insuccesso rilevanti.

Per garantire l'anonimato, tutte le citazioni sono state codificate e aggregate in modo da impedire l'identificazione dei singoli intervistati.

La ricerca è stata condotta attraverso il metodo delle **interviste narrative in profondità**, una *tecnica qualitativa* che consente di esplorare in modo dettagliato e approfondito le esperienze personali e le storie di vita dei partecipanti.

Questo metodo prevede l'utilizzo di *domande aperte e flessibili*, permettendo ai soggetti di raccontare liberamente e in modo esteso le loro narrazioni. Le interviste narrative in profondità sono *particolarmente utili per cogliere le sfumature emotive, i significati soggettivi e le interpretazioni personali* che spesso sfuggono ad approcci più strutturati e quantitativi.

Attraverso l'analisi delle narrazioni raccolte, è possibile ottenere una comprensione più ricca e contestualizzata dei fenomeni studiati, rivelando dinamiche e aspetti nascosti che emergono solo attraverso il racconto personale e diretto degli intervistati.

19 Direttori di Comunicazione



Settori di appartenenza:
Farmaceutico, food and beverage, tabacco, informatico, costruzioni, GDO, energia, media e telecomunicazioni, bancario

La capacità di narrare storie è una delle caratteristiche distintive dell'essere umano, fondamentale per dare senso alla realtà, renderla più comprensibile e quindi vivibile. Le narrazioni sono storie legate tra loro in modo equilibrato e coerente, e rivestono un ruolo cruciale anche nel contesto aziendale.

Nella storia della narrazione aziendale come disciplina scientifica è sempre esistito il riferimento alla contrapposizione tra grand narratives e living stories (Boje, 2014). Le living stories sono enunciati non ancora coerenti, non ancora sistematizzati, frammentari, inseriti in una narrazione plurivocale. Le living stories sono antenarrazioni che si scontrano con le grand narratives, storie lineari, stereotipiche che veicolano in modo sistemico messaggi tra loro coerenti. Questa contrapposizione nella letteratura scientifica è spesso servita per dibattere sul tema della mancanza di autenticità presente nelle grand narratives messe in atto spesso dalle imprese.

Nel 1995 Boje studia come perfetto esempio di grand narrative inautentica quella di Walt Disney, perché costruita per veicolare un sentimento di felicità, mentre la vita dei dipendenti dell'azienda e il modo in cui operava l'imprenditore è una narrazione costellata di contronarrazioni che affermano il contrario. Contronarrazioni sempre messe a tacere per non intaccare la sistemica grande narrazione di felicità veicolata dai cartoni animati e dal parco a tema Disneyworld.





- RISULTATI → Le grand narratives delle imprese italiane
- Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”
- I contenuti più impiegati nei processi narrativi
- Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio
- Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia
- Le aree su cui lavorare per il futuro
- ↳ L'importanza degli ecosistemi legati ai settori produttivi per il Paese
- ↳ Il beneficio che il business porta al territorio e alla comunità locale
- ↳ La sostenibilità sociale e ambientale
- ↳ Target giovani
- ↳ Innovazione e digitalizzazione per creare il futuro
- ↳ I valori aziendali
- ↳ Dalle interviste
- ↳ Dalla letteratura
- ↳ Carenza competenze
- ↳ Alimentare creatività
- Dissenso e alienazione
- Fake stories e post verità
- Ai Story Experience

➔ **Le grand narratives delle imprese italiane**

➔ Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”

➔ I contenuti più impiegati nei processi narrativi

➔ Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio

➔ Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia

➔ Le aree su cui lavorare per il futuro

Nelle aziende italiane prese in esame da questa ricerca emerge come dall'utilizzo nel passato di living stories frammentate sui diversi media dovute all'approccio multicanale, si è passati alla consapevolezza che avere una strategia narrativa che porti alla messa a punto di grand narratives è ormai essenziale e deve avvenire con tanta più efficacia quanto più viene adottato un approccio di omnicanalità.

Tuttavia altrettanto essenziale, a differenza di quanto osservava Boje nei suoi studi accademici, è la ricerca dell'autenticità che permetta alle imprese di poter stare a pieno titolo nella comunità e nella società. Greimas (1967) sosteneva che tutte le storie sono simili perché partono da una situazione di crisi e di conflitto, e passano attraverso punti di rottura per arrivare alla risoluzione finale del conflitto. Le storie delle imprese hanno una struttura un po' diversa da quella delle storie letterarie.

Le storie delle imprese parlano di un percorso di trasformazione, di sviluppo, di crescita. Questo è quello che accomuna le grand narratives delle aziende esaminate, pur appartenenti a settori molto diversi, come il forte orientamento allo sviluppo e all'innovazione continua per creare il futuro, la volontà di spiegare i benefici della propria attività per la comunità e il proprio ruolo nella società, l'attenzione alla sostenibilità sia sociale sia ambientale.

Se da un lato la focalizzazione sulle grand narratives, che sono comuni a diversi settori, stemperano le differenze tra essi, dall'altro lato le imprese trovano la chiave della distintività facendo leva sui valori. I valori guida un tempo impiegati solo all'interno, diventano punto di ancoraggio e di affermazione dell'identità anche per i pubblici esterni, per far capire il modo in cui l'impresa opera e lavora quotidianamente.

“

Quando notiamo dei cali di attenzione o degli abbassamenti di qualità della conversazione, interveniamo

sempre rispettando un principio fondamentale di autenticità del racconto, in modo tale da riportare alte la qualità e l'attenzione. Una volta definita questa narrativa, che è come materia viva, andiamo a definire idealmente gli strumenti di veicolazione, i mezzi — che ormai sono omnichannel — come si usano nella distribuzione e anche nella comunicazione. Sicuramente l'ecosistema digitale è quello più pervasivo ed è ormai dal punto di vista percentuale la netta maggioranza.»



“

«I valori di lealtà sono cinque: la trasparenza verso gli utenti e verso i colleghi, quindi sia verso l'interno sia verso l'esterno;

il commitment, quindi, l'impegno; la centralità dell'utente e la centralità dei colleghi che si trasforma in un certo tipo di comunicazione interna e coinvolgimento dei dipendenti; spirito di gruppo e quindi collaborazione».



→ Le grand narratives delle imprese italiane

→ **Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”**

→ I contenuti più impiegati nei processi narrativi

→ Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio

→ Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia

→ Le aree su cui lavorare per il futuro

La narrativa corporate nasce con e si allinea ai piani strategici, li declina e li impiega come “fil rouge” di una piattaforma discorsiva, anche collettiva condivisa tra le funzioni organizzative. Gli stimoli che arrivano attraverso una logica di bottom up, sia dalle diverse aree organizzative sia dall'esterno, si innescano in una narrativa che si sviluppa comunque in modo coerente e rotondo attorno alla strategia corporate. Possiamo affermare che stiamo assistendo a una “netflixazione” della narrazione corporate.

La narrazione corporate sembra seguire le logiche della serie TV, puntate diverse di uno stesso racconto con un punto di ancoraggio molto forte nella strategia comunicativa e attivato con la logica dell'omnicanalità. Si parte dal contenuto e si arriva alle piattaforme, non viceversa come è avvenuto spesso negli anni passati.

Le storie delle imprese parlano di un percorso di trasformazione, di sviluppo, di crescita. Questo è quello che accomuna le grand narratives delle aziende esaminate, pur appartenenti a settori molto diversi, come il forte orientamento allo sviluppo e all'innovazione continua per creare il futuro, la volontà di spiegare i benefici della propria attività per la comunità e il proprio ruolo nella società, l'attenzione alla sostenibilità sia sociale sia ambientale.

Come conseguenza logica avviene una forte centralizzazione delle attività di comunicazione in un'area, con una buona percentuale di Direttori/Responsabili che siedono nei Comitati Direttivi. Si tratta di un'area fortemente orientata all'ascolto, al dialogo continuo con le altre funzioni del business, all'accoglimento del feedback dei dipendenti così come dei pubblici esterni. Una funzione organizzativa centralizzata dunque, ma porosa e diffusa nell'organizzazione. Spesso vengono creati comitati di redazione diffusi per fornire alla funzione centrale elementi attraverso i quali poter alimentare la narrazione.

“

Il primo passaggio significativo è stato quello di inserirmi nel Comitato Esecutivo, quindi intanto di riconoscere alla

comunicazione corporate un ruolo assolutamente di rilievo nell'ambito del management dell'azienda, insieme a tutti gli altri direttori delle unità di business e dello staff, in modo che ci sia costantemente — quantomeno al nostro livello — un'unica conversazione. Ragioniamo poi nel nostro settore, anche sul lungo, lunghissimo periodo e quindi abbiamo una visibilità che arriva al triennio, al quinquennio, un virtuale comitato di redazione interno che coinvolge tutte le voci interne dell'azienda. Un esercizio, il nostro, di stimolo nel raccogliere informazioni, notizie e prospetti.



“

«Qui in azienda è, diciamo, un esercizio assolutamente collettivo, trasversale a tutte le unità, soprattutto di business. Nel senso che,

per la natura che ha la nostra azienda, i contenuti narrativi sono dei contenuti veri. Quindi il primo criterio che devono soddisfare è quello dell'autenticità e dell'aderenza al piano industriale e al piano strategico dell'azienda. La prima azione che mettiamo in campo come direzione comunicazione corporate, è quella di metterci in ascolto dei piani delle singole unità di business.»



<ul style="list-style-type: none"> → Le grand narratives delle imprese italiane 	<p>Per quanto riguarda i contenuti più impiegati nei processi narrativi ne emergono con forza sei.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Il piano industriale e di business come “nastro di partenza” 	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ I contenuti più impiegati nei processi narrativi 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ L'importanza degli ecosistemi legati ai settori produttivi per il Paese
<ul style="list-style-type: none"> → Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio 	<p>La comunicazione è improntata a una forte relazionalità proiettata a partnership e collaborazioni all'interno del settore di business e con i concorrenti. In quasi tutti i settori, in particolare quelli delle infrastrutture e delle telecomunicazioni, si percepisce l'importanza di sentirsi parte di un ecosistema per guadagnare fiducia da parte dei pubblici, quindi la comunicazione è anche volta a promuovere collaborazione tra aziende concorrenti all'interno dello stesso settore in una prospettiva strategica win-win. La divulgazione di contenuti veri, percepiti come autentici e importanti partono da iniziative non brandizzate che raccontano le tendenze di settore (industry), includendo anche contenuti prodotti dai competitor (una sorta di coo-petition narrativa).</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia 	
<ul style="list-style-type: none"> → Le aree su cui lavorare per il futuro 	
	<ul style="list-style-type: none"> → Il beneficio che il business porta al territorio e alla comunità locale
	<ul style="list-style-type: none"> → La sostenibilità sociale e ambientale
	<ul style="list-style-type: none"> → Target giovani
	<ul style="list-style-type: none"> → Innovazione e digitalizzazione per creare il futuro
	<ul style="list-style-type: none"> → I valori aziendali

“ Un settore che prima comunicava solo con istituzioni e stakeholder, oggi ha la necessità di comunicare alle comunità e ai territori in cui opera. Da comunicazione tecnica a istituzionale, per raccontare cosa facciamo, ovvero i benefici dell'opera che viene proposta come strumento di sviluppo, con un'altissima attenzione ai temi sociali e di sicurezza (ESG: Environmental (ambiente), Social (società) e Governance. Quindi obiettivi multi-target e utilizzo di multi-piattaforme. Per avvicinarci al mondo dei giovani abbiamo una serie di iniziative (borse di studio, partnership con università). Vogliamo che i giovani si appassionino a questo settore, che portino le loro idee innovative. E poi ci sono i vari filoni narrativi con i vari progetti verticali. Secondo me la comunicazione è davvero strategica se riesce a impattare positivamente sul percepito non solo del proprio brand, ma anche del proprio settore. Quindi



l'azienda non opera mai come una monade all'interno di un sistema asettico, ma all'interno di un sistema più ampio. Se in quel sistema il tuo settore è percepito come un settore che porta valore, anche tu hai un valore positivo.

<ul style="list-style-type: none"> → Le grand narratives delle imprese italiane 	<p>Per quanto riguarda i contenuti più impiegati nei processi narrativi ne emergono con forza sei.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Il piano industriale e di business come “nastro di partenza” 	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ I contenuti più impiegati nei processi narrativi 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ L'importanza degli ecosistemi legati ai settori produttivi per il Paese
<ul style="list-style-type: none"> → Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Il beneficio che il business porta al territorio e alla comunità locale <p>La narrazione passa da una focalizzazione sui vantaggi per le istituzioni e gli stakeholder, a una maggiore attenzione alle comunità locali. Questo permette di raccontare i benefici delle opere realizzate e favorirne la comprensione e l'accettazione da parte della società. La comunicazione quindi diviene meno tecnica, e in particolare alcuni settori storicamente poco orientati alla comunicazione come quello delle infrastrutture, si pongono l'obiettivo di lavorare sul percepito del settore in qualità di volano per lo sviluppo tecnologico e sociale del Paese.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia 	
<ul style="list-style-type: none"> → Le aree su cui lavorare per il futuro 	
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ La sostenibilità sociale e ambientale
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Target giovani
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Innovazione e digitalizzazione per creare il futuro
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ I valori aziendali

“

Il nostro è un processo industriale impattante, noi non lo nascondiamo. La nostra presenza sul territorio, che è importante, richiede di dialogare costantemente con le comunità locali, con gli stakeholder locali, con i quali noi cerchiamo di approcciarci con uno stile fatto di trasparenza, di apertura, di dialogo e collaborazione; anche attraverso iniziative tipo sponsorizzazioni, donazioni etc... che restituiscono un po' ai territori di quello che può essere il disagio di avere una presenza industriale impattante come la nostra.”



“

La nostra presenza in un Paese produce del valore per il Paese, per le imprese, per le persone.



<ul style="list-style-type: none"> → Le grand narratives delle imprese italiane 	<p>Per quanto riguarda i contenuti più impiegati nei processi narrativi ne emergono con forza sei.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Il piano industriale e di business come “nastro di partenza” 	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ I contenuti più impiegati nei processi narrativi 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ L'importanza degli ecosistemi legati ai settori produttivi per il Paese
<ul style="list-style-type: none"> → Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Il beneficio che il business porta al territorio e alla comunità locale
<ul style="list-style-type: none"> → Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ La sostenibilità sociale e ambientale <p>C'è una forte attenzione ai temi ESG (Environmental, Social e Governance), con l'obiettivo di evidenziare l'impatto positivo delle opere sulle persone e l'ambiente. Le aziende in questo ambito stanno anche cercando di essere molto attente al linguaggio per essere più comprensibili e vicine ai consumatori. Gli investimenti massicci in comunicazione commerciale, molto sbilanciata nel promuovere il sistema di offerta a tutti i costi, sembrano aver inciso nel tempo sul rapporto di fiducia e di fedeltà tra impresa e pubblici. Alla comunicazione corporate spetta il compito di ristabilire questo rapporto raccontando chi sono le persone dietro a un brand, cosa fanno e come lavorano. La comunicazione corporate è investita da un'ondata di “umanesimo ecno-sostenibile”.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Le aree su cui lavorare per il futuro 	
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Target giovani 	
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Innovazione e digitalizzazione per creare il futuro 	
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ I valori aziendali

“

Da un approccio top-down, con l'allargamento dei territori serviti, siamo diventati trasparenti e più dialoganti. Costruiamo insieme un futuro di energia sostenibile [...] che rappresenta per noi, un'azienda che sta per compiere 140 anni, un passaggio veramente epocale, quello verso le rinnovabili. Costruiamo insieme un futuro di energia sostenibile: questa è la nostra missione.



“

C'è tutto un tema anche di richiesta da parte dei dipendenti, della società, dell'ambiente in cui si muove l'azienda; di certe azioni ed anche di commitment espliciti sociali che non erano mai stati così evidenti.



“

Facciamo in modo che il business sia sostenibile non solo in chiave di sostenibilità economica, di chi lavora con noi, quindi dei nostri partner etc... Ma anche in chiave di sostenibilità legata ai termini chiave dei temi ESG. E quindi anche il racconto della sostenibilità ambientale, etc.

<ul style="list-style-type: none"> → Le grand narratives delle imprese italiane 	<p>Per quanto riguarda i contenuti più impiegati nei processi narrativi ne emergono con forza sei.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Il piano industriale e di business come “nastro di partenza” 	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ I contenuti più impiegati nei processi narrativi 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ L'importanza degli ecosistemi legati ai settori produttivi per il Paese
<ul style="list-style-type: none"> → Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Il beneficio che il business porta al territorio e alla comunità locale
<ul style="list-style-type: none"> → Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ La sostenibilità sociale e ambientale
<ul style="list-style-type: none"> → Le aree su cui lavorare per il futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Target giovani <p>Molte iniziative di comunicazione sono focalizzate sui target più giovani. Le aziende stanno investendo in iniziative come borse di studio e partnership con università per avvicinare i giovani al settore e incoraggiare idee innovative</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Innovazione e digitalizzazione per creare il futuro
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ I valori aziendali



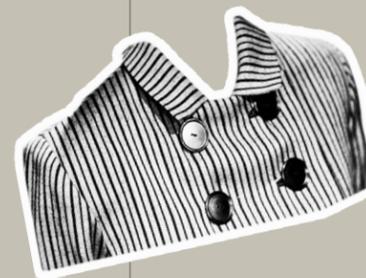
Si tratta di un progetto di attrazione di talenti, coinvolgimento delle istituzioni locali, delle università, degli istituti tecnici, delle startup e delle imprese del territorio. Un'Academy aperta: rivolta ai dipendenti, ma anche a tutte le imprese, ai lavoratori della filiera, coinvolgendo anche scuole, istituti tecnici e professionali. Un luogo di incontro per docenti e manager in cui fare formazione di grande e alta qualità. Un luogo di formazione che punta alla crescita del capitale umano delle imprese locali, mettendo a disposizione borse di studio per neolaureati, assegni di ricerca per dottorandi sui temi dell'industria 4.0, offrendo aggiornamenti per docenti e impiegati. È sicuramente un'asse portante del nostro futuro.



<ul style="list-style-type: none"> → Le grand narratives delle imprese italiane 	<p>Per quanto riguarda i contenuti più impiegati nei processi narrativi ne emergono con forza sei.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Il piano industriale e di business come “nastro di partenza” 	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ I contenuti più impiegati nei processi narrativi 	<ul style="list-style-type: none"> ↘ L'importanza degli ecosistemi legati ai settori produttivi per il Paese
<ul style="list-style-type: none"> → Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio 	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Il beneficio che il business porta al territorio e alla comunità locale
<ul style="list-style-type: none"> → Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia 	<ul style="list-style-type: none"> ↘ La sostenibilità sociale e ambientale
<ul style="list-style-type: none"> → Le aree su cui lavorare per il futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Innovazione e digitalizzazione per creare il futuro <p>C'è un'enfasi sull'accelerazione digitale e sulla trasformazione digitale del Paese, con particolare attenzione all'utilizzo della tecnologia a favore della sostenibilità ambientale e dell'inclusione sociale.</p> <p>In particolare nei settori della moda e delle telecomunicazioni, ci sono iniziative per accompagnare la promozione di competenze digitali e diversità.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ↘ I valori aziendali



Come oil company, noi abbiamo avuto sempre un tipo di comunicazione molto, molto istituzionale, molto top-down, se possiamo definirla così. Negli ultimi anni abbiamo iniziato uno sforzo di cambiamento dovuto da una parte al fatto che ovviamente il mondo della comunicazione e dei media con l'arrivo del digital in maniera molto preponderante è cambiato radicalmente, e quindi offre delle opportunità nuove e diverse rispetto al passato, che vanno colte. Ma il cambiamento che stiamo cercando di implementare proprio in questo periodo è dovuto anche al fatto che anche il focus del nostro business sta cambiando, perché noi ci riteniamo oggi ci identifichiamo come una energy tech company, una società industriale presente in tutta la catena del valore dell'energia, quindi dalla produzione alla trasformazione dell'energia, fino proprio alla vendita e distribuzione al cliente finale.



Intanto io credo che la comunicazione strategica stia subendo un'evoluzione molto importante, poi legata anche al tipo di strumenti che sempre di più vengono utilizzati. C'è anche tutto il mondo delle ricerche. Oggi è cambiato in maniera incredibile, perché tu puoi profilare la singola persona in maniera straordinaria. Poi puoi conoscerla, ma nello stesso tempo chiunque può dirti qualunque cosa. Quindi ti apri veramente al mondo. Questo vuol dire un'attenzione per chi fa il nostro mestiere che davvero necessita di una forte conoscenza del proprio target, obiettivi, posizionamento e consapevolezza del rischio.



Quindi tutta la parte di relazioni di media relation è sviluppata sulla reale condivisione e profilazione di contenuto con i nostri interlocutori media. La parte digital di campagna, quindi SEO e SEM, non parlo di contenuto social, è stata fortemente implementata nell'ultimo anno e mezzo e ovviamente punta alla conversion perché il nostro processo di sottoscrizione è completamente digitale.

<p>→ Le grand narratives delle imprese italiane</p>	<p>Per quanto riguarda i contenuti più impiegati nei processi narrativi ne emergono con forza sei.</p>
<p>→ Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”</p>	
<p>➔ I contenuti più impiegati nei processi narrativi</p>	<p>↳ L'importanza degli ecosistemi legati ai settori produttivi per il Paese</p>
<p>→ Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio</p>	<p>↳ Il beneficio che il business porta al territorio e alla comunità locale</p>
<p>→ Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia</p>	<p>↳ La sostenibilità sociale e ambientale</p> <p>↳ Target giovani</p>
<p>→ Le aree su cui lavorare per il futuro</p>	<p>↳ Innovazione e digitalizzazione per creare il futuro</p> <p>↳ I valori aziendali</p> <p>Le aziende pongono l'accento sui valori attorno ai quali costruire la propria narrazione. Vicinanza, fiducia, innovazione, autenticità, lavoro di squadra, trasparenza, commitment, centralità dell'utente e spirito di gruppo sono quelli più citati. Da un certo punto di vista, cade la distintività tra i settori perché tutte le aziende citano più o meno gli stessi valori/temi. C'è in generale molta enfasi sul futuro e sul contributo dato allo sviluppo sociale ed economico futuro. La relazione, le persone, i clienti al centro. Tutte le imprese sentono questa come una responsabilità qualche volta pressante, anche quelle imprese che in passato non lo sentivano. Spesso è stato ripetuto “se ci hanno scelto, qualcosa vuol dire e noi dobbiamo ringraziarli per questo”.</p>



La relazione con una banca è basata sulla fiducia. Se non c'è fiducia non può esserci relazione. La comunicazione è assolutamente strategica per avere maggiore trasparenza nei confronti delle persone.



In generale, stiamo cercando di avere uno stile molto sincero e di raccontare le cose come sono, rispetto alla tendenza che, ci è sempre un po' stretta, o di far apparire le cose più belle o meno brutte di come sono in realtà. Ci rendiamo conto che alla fine la verità emerge sempre e quindi cerchiamo di dare una rappresentazione veritiera di quello che facciamo nel male e nel bene.



L'impatto sulla vita delle persone di un gruppo multinazionale come questo è enorme. Il nostro spirito oggi si trasforma in valori e comportamenti che noi definiamo con quello che si chiama guadagnare e riguadagnare la fiducia. Quindi, contribuire a creare il futuro. In questa logica l'azienda ci dà un together, cioè è l'epoca del fare tutto insieme. Bisogna ragionare in un ecosistema in cui tu sei una realtà importante, ma senza gli altri non ce la fai.

→ Le grand narratives delle imprese italiane

→ Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”

→ I contenuti più impiegati nei processi narrativi

→ **Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio**

→ Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia

→ Le aree su cui lavorare per il futuro

Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio sono le espressioni più ripetute dai manager intervistati per descrivere le attività di comunicazione. Questo comporta molta capacità di personalizzazione dei diversi contenuti in base alle esigenze informative dei diversi target. Le piattaforme digitali sono impiegate per una comunicazione più puntuale ed efficace con i pubblici, forte enfasi sui podcast e i contenuti editoriali sul sito istituzionale. Vi è un trend comune verso la multivocalità, ovvero la collaborazione con altre organizzazioni, associazioni, partner commerciali e agenzie specializzate per ampliare l'effetto delle campagne e ottenere un impatto maggiore sulle comunità e sui gruppi di interesse. Le narrazioni nascono da spazi di divulgazione e confronto aperti addirittura ai competitor, spazi che diventano anche le culle di partnership intersettoriali (con università, con centri di ricerca, con quotidiani).

“

E visto che tutto questo passa attraverso il racconto, fare in modo che il racconto sia contemporaneamente su

più canali diversi, perché è evidente che le persone sono su più canali. A volte è necessario modificare il racconto a seconda del canale, altre volte è più rilevante provare a modificare il racconto a seconda dell'audience.



“

Una volta c'era il media mix, che era fatto da televisione, radio e stampa; su quello si andava a costruire

un po' tutto. Oggi la possibilità di avere delle piattaforme anche solo nel nostro sito istituzionale ti permette di avere una possibilità di disseminazione e di costruzione di comunicazione molto più puntuale ed efficace.



→ Le grand narratives delle imprese italiane

→ Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”

→ I contenuti più impiegati nei processi narrativi

→ Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio

➔ **Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia**

→ Le aree su cui lavorare per il futuro

I pubblici interni stanno diventando sempre più importanti per raccogliere feedback e migliorare la narrativa aziendale. Inoltre, le aziende stanno puntando sulla centralità del dipendente, sulla trasparenza e sulla collaborazione per creare un ambiente di lavoro positivo e produttivo. La comunicazione interna è centrale per promuovere un ambiente più collaborativo. La narrazione è comunque declinata all'interno, a volte qualche volta prima dell'esterno. I dipendenti come ambassador sui social media vanno di certo guidati perché non rivelino informazioni sensibili, ma i risultati alla fine sono straordinari perché sono percepiti come veri e autentici. Quando si parla di dipendenti, ci si riferisce naturalmente anche allo staff dell'area comunicazione. Qui emerge come i background delle risorse impiegate siano molto diversificati tra loro, spaziando dalle aree scientifiche a quelle umanistiche. Lo sforzo per sviluppare in modo costante le competenze degli addetti alla comunicazione e tenerle al passo con gli avanzamenti tecnologici è molto alto.

Altro punto di attenzione molto forte è l'utilizzo dei dati. Le aziende si concentrano sulla raccolta di dati e insight per trovare un punto di intersezione tra i loro obiettivi di comunicazione e gli interessi del pubblico, promuovendo campagne efficaci e mirate. Le metriche digitali e relative ai piani media sono ben monitorate e prese in considerazione a livello di singoli strumenti e piani, ma manca una cultura della misurazione in senso complessivo, globale, che colleghi i singoli strumenti, ai piani complessivi di comunicazione e al valore economico generato per l'impresa. Servono dati raccolti con velocità per sapere cosa fare di conseguenza per evitare le crisi.

“ Se c'è una solida narrazione interna, poi gli stessi collaboratori, sia della sede che dei negozi, sanno cosa comunicare all'esterno perché raccontano qualcosa che vivono. Questo è un grande valore strategico che va poi a influire anche nelle modalità in cui cerchiamo di fare innovazione.



→ Le grand narratives delle imprese italiane

→ Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”

→ I contenuti più impiegati nei processi narrativi

→ Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio

→ Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia

→ **Le aree su cui lavorare per il futuro**

Dalle interviste e dall'analisi della letteratura sono emersi alcuni punti di attenzione su cui lavorare in un'ottica futura.

↘ **Risultati emersi dalle interviste**

↘ **Carenza competenze**

Colmare la carenza, che continua a essere un elemento di debolezza negli staff dei comunicatori, relativa alle competenze di natura economico-manageriale per maneggiare e saper leggere i dati con velocità, e poter monitorare i rischi comunicativi e prevedere le crisi.

↘ Alimentare creatività

“

Il team è un po' troppo sbilanciato sulla componente umanistica che, professionalmente parlando, ha delle

competenze ottime per la parte redazionale di sintesi e racconto, ed è però carente nelle competenze più legate al marketing e alla parte più quantitativa, all'analisi dei dati che sono ormai degli strumenti di lavoro fondamentali, soprattutto quando si opera nel mondo del digitale.



“

I dati sono fondamentali nel nostro lavoro. [...] Devi essere poi anche in grado, una volta che quel format l'hai realizzato, di analizzarne il risultato. [...] In merito alla consulenza, purtroppo in Italia è molto difficile ancora, secondo me, trovare dei profili e delle professionalità adatte a quel tipo di lavoro. Un po' per ragioni storiche, un po' perché alla fine, se vogliamo, ci rivolgiamo al servizio IT.



→ Le grand narratives delle imprese italiane

→ Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”

→ I contenuti più impiegati nei processi narrativi

→ Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio

→ Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia

➔ **Le aree su cui lavorare per il futuro**

Dalle interviste e dall'analisi della letteratura sono emersi alcuni punti di attenzione su cui lavorare in un'ottica futura.

➔ **Risultati emersi dalle interviste**

➔ Carenza competenze

➔ **Alimentare creatività**

Siamo nell'era della “povertà creativa”. Il rapporto con l'agenzia è sempre più guidato e la “materia prima è pre-masticata”. Forse per questo motivo le agenzie esterne sono sempre più impiegate nella fase di execution e la strategia viene ideata all'interno dell'impresa. Molte narrazioni aziendali però danno un senso di ripetitività e di scarso sforzo per far emergere il focus identitario. Troppi claim focalizzati sugli stessi temi annullano le differenze tra settori produttivi che dovrebbero anche sviluppare modi più personalizzati di comunicare. La fertilizzazione incrociata tra i settori produttivi continua a funzionare, ma sempre di più si avverte la necessità che ciascun settore sviluppi modelli propri di narrazioni efficaci per i pubblici di riferimento.

“ L'agenzia creativa ti dà la bellissima idea, che però potrebbe non essere attuabile per i paletti dell'azienda. Quindi il ruolo del comunicatore in azienda in realtà, forse più che in altri settori, è anche di saper abilitare l'agenzia tecnica a una maggiore creatività o saper ricondurre la creatività all'interno del fattibile e del comunicabile.” Dalla letteratura scientifica emergono altri trend che sono abbastanza rilevanti e che dovrebbero trovare spazio nel dibattito manageriale sulle grand narratives aziendali.



- Le grand narratives delle imprese italiane
- Il piano industriale e di business come “nastro di partenza”
- I contenuti più impiegati nei processi narrativi
- Multi-target, multi-piattaforme, multi-vocali, multi-linguaggio
- Dipendenti e dati come elementi chiave della strategia

Dalle interviste e dall’analisi della letteratura sono emersi alcuni punti di attenzione su cui lavorare in un’ottica futura.

- ➔ **Le aree su cui lavorare per il futuro**

- ↳ Risultati emersi dalle interviste

- ↳ **Risultati emersi dalla letteratura**

- Dissenso e alienazione**

- Fake stories e post-verità**

- AI Story Experience**

- ↳ **Risultati emersi dalla letteratura**

Dissenso e alienazione

Beigi et al. (2019) sottolineano come sta emergendo sempre di più l’influenza dei critical management studies nel campo della narrazione aziendale. Ciò significa che tematiche come il dissenso, il sovvertimento del sense-making, l’alienazione diventeranno molto significative e inizieranno a sfidare le narrative aziendali dominanti. Se finora le narrazioni sono servite a dare un ordine, un senso e un’interpretazione alla “organizational life”, secondo gli studi più recenti nel campo della narrazione strategica aziendale, sarà sempre più l’organizational life a influenzare il modo in cui le narrazioni aziendali prenderanno vita, a sfidarle e a controbatterle. In senso positivo e costruttivo, gli autori riflettono sull’importanza che avrà l’utilizzo delle storie per formare/fare training ai dipendenti sui temi relativi a come gestire le relazioni interpersonali, l’empatia organizzativa e l’intelligenza emotiva.

Fake stories e post-verità

Altri studi (Grafstrom and Falkman, 2017) mettono in rilievo il sempre maggiore ruolo delle tecnologie digitali nel generare storytelling data aumentando a dismisura la capacità di avere a disposizione storie organizzative, personali, ed erodendo sempre più i confini tra narrazioni aziendali e narrazioni personali dei singoli dipendenti. Ovviamente questi aspetti aprono alle sfide poste dalle fake stories e dalla costruzione di post-verità.

AI Story Experience.

Il futuro della narrazione organizzativa sarà sempre più influenzato dall’evolversi delle tecnologie emergenti, AI e realtà virtuale e aumentata. Dill-Shackleford (2020) e Bacon (2021) sottolineano come queste tecnologie aumenteranno ogni story experience, quindi aiuteranno le imprese ad avere un impatto più mirato e personalizzato sulle persone, e a monitorare tale impatto a livello sociale, cognitivo ed emotivo con molta maggiore precisione.

LE AREE DI INDAGINE

Queste aree offrono una panoramica dettagliata delle strategie narrative adottate, dei modelli organizzativi, delle metodologie di misurazione e dei trend futuri. Ogni area viene descritta attraverso i principali insight emersi e include in una sezione a parte estratti significativi (verbatim) delle interviste ai manager, fornendo una visione diretta e autentica delle pratiche narrative in uso.

Nel corso della ricerca sono state identificate quattro aree principali di indagine fondamentali per comprendere il ruolo e l'impatto delle narrazioni all'interno delle organizzazioni aziendali.

■ **Processo strategico narrativo.** Esamina come le aziende sviluppano e implementano strategie narrative per raggiungere i loro obiettivi.

■ **Modello organizzativo e il mercato di riferimento.** Analizza come la struttura organizzativa e il mercato di riferimento influenzano e sono influenzati dalle narrazioni aziendali.

■ **Metodi di misurazione.** Discute le metodologie utilizzate per valutare l'efficacia delle narrazioni aziendali e il loro impatto sui risultati.

■ **Trend e visione futura.** Esplora le tendenze emergenti e le prospettive future nel campo delle narrazioni aziendali.

AREE DI INDAGINE



Il processo strategico narrativo

Comunicazione con le comunità
Focus su temi sociali e ambientali
Iniziative per coinvolgere i giovani
Multi-target e multi-piattaforme
Strategia digitale
Ruolo strategico della comunicazione
Coinvolgimento e ascolto dei pubblici interni
Valori aziendali
Focus su dati e insight
Collaborazione e partnership



Il modello organizzativo e il mercato di riferimento

Ruoli chiave nella gestione della comunicazione
Centralizzazione della comunicazione
Enfasi sull'analisi dei dati
Collaborazione con agenzie esterne
Approccio multicanale



I metodi di misurazione

Data Analytics
Reputazione
Presenza territoriale
Sviluppo delle competenze



I trend e visione futura

Contenuto come elemento distintivo
Sostenibilità
Digitalizzazione
Metaverso e realtà virtuale
Gestione dei dati
Collaborazione pubblico-privato
Forte enfasi su pre-crisi e rischio di comunicazione

➔ Il processo strategico narrativo

➔ Il modello organizzativo e il mercato di riferimento

➔ I metodi di misurazione

➔ I trend e visione futura

Con riferimento al processo strategico narrativo, la ricerca ha rivelato una serie di insight chiave che evidenziano le tendenze e le strategie emergenti nella comunicazione aziendale, mettendo in luce l'importanza di coinvolgere le comunità, focalizzarsi su temi sociali e ambientali, coinvolgere i giovani, adottare approcci multi-target e multi-piattaforme, accelerare la strategia digitale, valorizzare il ruolo strategico della comunicazione, coinvolgere i pubblici interni, enfatizzare i valori aziendali, utilizzare dati e insight, e promuovere la collaborazione e le partnership. Di seguito sono sintetizzati gli aspetti più rilevanti.

Comunicazione con le comunità

L'importanza di passare dalla comunicazione solo con le istituzioni e gli stakeholder alla comunicazione con le comunità locali. Questo permette di raccontare i benefici delle opere realizzate e favorirne la comprensione e l'accettazione da parte della società. La comunicazione quindi diviene meno tecnica, e in particolare alcuni settori storicamente poco orientati alla comunicazione come quello delle infrastrutture, si pongono l'obiettivo di lavorare sul percepito del settore in qualità di volano per lo sviluppo tecnologico e sociale del Paese. Anche in altri settori, come quello delle telecomunicazioni, si percepisce l'importanza di sentirsi parte di un ecosistema per guadagnare fiducia da parte delle popolazioni, quindi la comunicazione è anche rivolta a promuovere collaborazione tra aziende all'interno del settore in una prospettiva strategica win-win.

Valori aziendali

Le aziende pongono l'accento sui valori attorno ai quali costruire la propria narrazione. Vicinanza, fiducia, innovazione, autenticità, lavoro di squadra, trasparenza, commitment, centralità dell'utente e spirito di gruppo sono quelli più citati. Da un certo punto di vista, cade la distintività tra i settori perché tutte le aziende citano più o meno gli stessi valori/temi. C'è in generale molta enfasi sul futuro e sul contributo dato allo sviluppo sociale ed economico futuro.

Ruolo strategico della comunicazione

La comunicazione aziendale è vista come un elemento strategico che può influenzare positivamente la percezione del brand e del settore nel suo complesso. Il piano strategico è il punto di partenza di ogni processo narrativo. L'ascolto delle business unit e dell'ambiente esterno è un momento importante per lo sviluppo della narrazione.

Iniziative per coinvolgere i giovani

Le aziende stanno investendo in iniziative come borse di studio e partnership con università per avvicinare i giovani al settore e incoraggiare idee innovative.

Focus su dati e insight

Le aziende farmaceutiche si concentrano sulla raccolta di dati e insight per trovare un punto di intersezione tra i loro obiettivi di comunicazione e gli interessi del pubblico, promuovendo campagne efficaci e mirate.

Focus su temi sociali e ambientali

C'è una forte attenzione ai temi ESG (Environmental, Social e Governance), con l'obiettivo di evidenziare l'impatto positivo delle opere sulle persone e l'ambiente. Le aziende stanno anche cercando di essere molto attente al linguaggio per essere più comprensibili e vicine ai consumatori.

Strategia digitale

C'è un'enfasi sull'accelerazione digitale e sulla trasformazione digitale del Paese, con particolare attenzione all'utilizzo della tecnologia a favore della sostenibilità ambientale e dell'inclusione sociale. In particolare, nei settori della moda e delle telecomunicazioni, ci sono iniziative per accompagnare la promozione di competenze digitali e diversità.

Multi-target e multi-piattaforme

Per comunicare efficacemente, le aziende stanno adottando approcci multi-target e utilizzano varie piattaforme per raggiungere diversi segmenti di pubblico. Ciò porta le aziende a utilizzare un approccio omnichannel per veicolare i contenuti e cercare di personalizzare la comunicazione in base alle esigenze dei diversi target. Le piattaforme digitali sono impiegate per una comunicazione più puntuale e efficace con i pubblici, forte enfasi sui podcast e i contenuti editoriali sul sito istituzionale.

Coinvolgimento e ascolto dei pubblici interni

I pubblici interni stanno diventando sempre più importanti per raccogliere feedback e migliorare la narrativa aziendale. Inoltre, le aziende stanno puntando sulla centralità del dipendente, sulla trasparenza e sulla collaborazione per creare un ambiente di lavoro positivo e produttivo. La comunicazione interna è centrale per promuovere un ambiente più collaborativo. La narrazione è comunque anche declinata all'interno, qualche volta prima dell'esterno.

Collaborazione e partnership

C'è un trend comune verso la collaborazione con altre organizzazioni, associazioni, partner commerciali e agenzie specializzate. Questo approccio consente di ampliare l'effetto delle campagne e di ottenere un impatto maggiore sulle comunità e sui gruppi di interesse.

→ Il processo strategico narrativo

→ **Il modello organizzativo e il mercato di riferimento**

→ I metodi di misurazione

→ I trend e visione futura

L'approfondimento riguardante il modello organizzativo e il mercato di riferimento ha evidenziato vari aspetti fondamentali, tra cui l'organizzazione dei ruoli chiave, la centralizzazione delle attività comunicative, l'enfasi sull'analisi dei dati, la diversità delle competenze all'interno dei team, la collaborazione con agenzie esterne e l'adozione di un approccio multicanale, come sottolineato nei punti che seguono.

Ruoli chiave nella gestione della comunicazione

La gestione della comunicazione è organizzata in diverse macro aree, tra cui content production, strategia e canali. C'è un forte focus sulla gestione dei canali social, intranet, eventi e line-up per i dipendenti, così come sul brand management. Viene data priorità alla pianificazione strategica a lungo termine, con flessibilità per i team locali di adattare le strategie alle esigenze regionali.

Centralizzazione della comunicazione

Tutta la comunicazione, sia interna che esterna, è centralizzata e passa attraverso la direzione comunicazione (content factory). Nessuno può comunicare all'esterno senza aver prima concordato il messaggio con la direzione. C'è comunque un alto livello di collaborazione tra dipartimenti, come tra la direzione di comunicazione e il marketing, per sviluppare campagne integrate e contenuti di alta qualità.

Enfasi sull'analisi dei dati

La gestione e l'elaborazione dei dati sono cruciali per la comunicazione. C'è un sistema strutturato di raccolta e gestione dei dati per facilitare la comunicazione efficace. Questo implica un data mining molto strutturato e la capacità di presentare i dati in modo semplice ma sostanziale.

Collaborazione con agenzie esterne

Viene fatto affidamento su agenzie esterne per l'esecuzione delle attività di comunicazione, in particolare per la pubblicità e la creatività. Vengono avviate sempre più collaborazioni con soggetti terzi per produrre contenuti di approfondimento sui temi più complessi.

Diversità delle competenze

Il team di comunicazione ha background diversi, tra cui giurisprudenza, scienze politiche, lettere, ingegneria gestionale, scienze della comunicazione ed economia. Questa diversità porta una varietà di competenze e prospettive. Il team ideale ha un equilibrio tra competenze umanistiche e quantitative, il che è importante per sviluppare contenuti efficaci basati su dati e analisi. Il team ha una rappresentazione di genere equilibrata con una percentuale significativa di donne. C'è una sfida nell'individuare talenti con competenze specifiche nell'ambito della comunicazione, in particolare per lavori che richiedono una profonda conoscenza dei dati e del digitale. Nel processo di creazione dei contenuti, vengono coinvolti narratori specializzati nel digitale. C'è un focus sulla formazione interna del team, con molte ore di formazione per sviluppare sia competenze soft che hard.

Approccio multicanale

L'azienda adotta un approccio multicanale per la comunicazione, utilizzando vari mezzi come tv, digitale, social media e quotidiani per raggiungere un ampio pubblico. Il digitale gioca un ruolo cruciale nella strategia di comunicazione, con un'enfasi sull'uso di campagne digitali orientate alla conversione e lead generation.

→ Il processo strategico narrativo

→ Il modello organizzativo e il mercato di riferimento

→ **I metodi di misurazione**

→ I trend e visione futura

La ricerca ha messo inoltre in luce come le aziende stiano sempre più focalizzandosi sull'uso avanzato dei sistemi di data analytics per raccogliere e analizzare dati, valutare la reputazione, assicurare una presenza territoriale significativa, e sviluppare competenze interne per migliorare le performance e l'efficacia delle loro strategie di comunicazione.

Data Analytics

Oggi è più semplice raccogliere dati grazie ai sistemi di data analytics, che permettono di analizzare metriche come visualizzazioni, interazioni, tempo di permanenza e altro. Questo era più difficile in passato. Le aziende conducono analisi periodiche dei dati per valutare il ROI, l'interesse dei lettori e l'efficacia delle campagne. Questo aiuta a comprendere l'impatto delle attività aziendali. I dati raccolti dalle piattaforme online possono essere utilizzati per identificare le preferenze dei lettori, le fasce d'età, e le aree di interesse. Alcune aziende adottano misurazioni personalizzate come il Net Promoter Score per valutare la soddisfazione dei clienti e ottenere feedback. Le campagne digitali possono essere valutate in base a indicatori precisi come il ritorno sull'investimento, la share of voice, e l'efficacia delle attività di ufficio stampa. Le aziende cercano di confrontarsi non solo sui dati quantitativi, ma anche sui dati qualitativi, che possono essere più complessi da misurare.

Reputazione

Molte aziende si concentrano sulla misurazione della loro reputazione, sia a livello globale che locale, per valutare il proprio posizionamento e l'efficacia delle strategie di comunicazione.

Presenza territoriale

Alcune aziende puntano sulla presenza diffusa sul territorio per ottenere feedback diretto dalle comunità locali e valutare la loro reputazione.

Sviluppo delle competenze

Le aziende riconoscono l'importanza di migliorare le proprie competenze nella misurazione delle performance, in particolare nei settori in cui si sono strutturate recentemente.

→ Il processo strategico narrativo

→ Il modello organizzativo e il mercato di riferimento

→ I metodi di misurazione

→ **I trend e visione futura**

L'analisi delle tendenze emergenti nella comunicazione aziendale rivela l'importanza crescente del contenuto come elemento distintivo, l'adozione della sostenibilità, la trasformazione digitale, l'esplorazione del metaverso e della realtà virtuale, la gestione etica dei dati, la collaborazione pubblico-privato e la maggiore enfasi sulla gestione della comunicazione pre-crisi e sui rischi comunicativi.

Contenuto come elemento distintivo

Cresce l'importanza del contenuto come un elemento chiave per differenziare le aziende. Questo significa che le aziende devono diventare più simili a produttori di media, concentrandosi sulla creazione di storie coinvolgenti e sul rafforzamento del loro brand attraverso i contenuti. Le aziende stanno adottando l'approccio valoriale e il focus sullo storytelling, per spiegare le scelte aziendali e coinvolgere il pubblico. Le aziende si concentrano sulla produzione di contenuti di qualità in termini di umanizzazione del brand, e purpose. La comunicazione è sempre più orientata al dialogo con i pubblici e a includere i loro feedback nelle scelte narrative.

Sostenibilità

La sostenibilità è un trend globale che molte aziende stanno adottando per rispondere alle sfide ambientali e sociali. Le imprese devono integrare la sostenibilità nelle loro pratiche aziendali e comunicare in modo trasparente i loro sforzi in questo ambito. Questo va di pari passo con l'enfasi sulla responsabilità etica e la partecipazione attiva della comunità verso obiettivi di miglioramento del mondo.

Collaborazione pubblico-privato

La collaborazione tra settori pubblici e privati è una tendenza importante, specialmente in settori chiave come la sanità.

Gestione dei dati

La gestione e l'utilizzo dei dati in modo etico e sicuro è essenziale per molte industrie, specialmente in settori come il farmaceutico e la sanità.

Digitalizzazione

La trasformazione digitale è un'altra tendenza chiave che influenza molte industrie, dalla creazione di siti web e gestione dei social media alla gestione dei dati e alla monetizzazione dei servizi digitali. Le aziende devono abbracciare le nuove tecnologie per rimanere competitive.

Sostenibilità

La sostenibilità è un trend globale che molte aziende stanno adottando per rispondere alle sfide ambientali e sociali. Le imprese devono integrare la sostenibilità nelle loro pratiche aziendali e comunicare in modo trasparente i loro sforzi in questo ambito. Questo va di pari passo con l'enfasi sulla responsabilità etica e la partecipazione attiva della comunità verso obiettivi di miglioramento del mondo.

Metaverso e realtà virtuale

Il metaverso è una nuova frontiera per molte aziende, ma c'è ancora incertezza su come sfruttarlo al meglio. Alcune aziende stanno già sperimentando con prodotti e servizi virtuali.

Forte enfasi su pre-crisi e rischio di comunicazione

Le aziende stanno ponendo una maggiore enfasi sulla gestione della comunicazione pre-crisi e sulla valutazione dei rischi comunicativi.

APPENDICE

Allegato scaletta interviste ai manager

Il processo strategico narrativo

Quali sono i valori, i simboli e le emozioni/temi sociali che l'azienda condivide? Come/Quando/Dove si manifesta/narra il lato umano dell'azienda? Come nasce una narrazione corporate? Quali sono i passi che il Direttore comunicazione compie? Come nasce l'idea narrativa? Come definisce (e rinnova) il rapporto tra la sua azienda, l'individuo-consumatore e il gruppo sociale di appartenenza? In che modo la narrazione viene declinata sui vari mezzi e per i diversi pubblici di riferimento? Quali sono stati i casi passati di successo e i casi di insuccesso? Quali elementi chiave è utile tenere in considerazione per sviluppare un efficace processo narrativo? Come avviene la produzione di contenuti? Come si articola la parte strategica? Quali criteri di scelta adottate riguardo i touchpoint (piattaforme proprietarie) attraverso i quali declinare le narrative? In termini economici, quale è il livello degli investimenti?

Il modello organizzativo e mercato di riferimento

Quali figure interne alle aziende vengono coinvolte nel processo narrativo? Qual è il modello organizzativo dell'area comunicazione nella vostra azienda? Quali sono i punti di riferimento esterni nel mercato della consulenza? Come si articola l'offerta sul tema in Italia e fuori Italia? Esistono piani di formazione per implementare le skill delle risorse interne in merito alla narrazione strategica?

Il modello organizzativo e mercato di riferimento

Quali sono gli indicatori di misurazione che utilizzate? Quali strumenti impiegate per misurare i risultati delle attività di narrazione? Come misurate il reale valore della narrazione? Riuscite ad avere un quadro completo ed esaustivo? Cosa manca?

Trend e visione futura

Quali tendenze vede in corso nel settore? Ha una storia che porta avanti da mesi e pensa di portare avanti? In che modo un'azienda riesce a mantenere viva una narrazione per 12 mesi? Adottate criteri di stagionalità legati alle storie? Cosa pensa cambierà in futuro nel campo della narrazione aziendale? Ci sono casi che ritiene di successo e casi che non lo sono che vorrebbe menzionare?

Aziende intervistate

Centro medico Sant'Agostino	Italcementi
Dazn	Itas
Dompé	Lavazza
Edison	Olivetti
Eni	Philip Morris
Esselunga	Roche
Google	Teddy
Ilias	Vodafone
Intesa	We Build

Bibliografia

- Bacon, R., Samsonau, S., & Krpan, D. (2021) Stories as Technology: Past, Present, and Future.
- Beigi, M., Callahan, J., & Michaelson, C. (2019). A critical plot twist: Changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 447-465.
- Boje, D. M. 1995. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38, 997-1035.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. Routledge.
- Dill-Shackleford, K. E., & Vinney, C. (2020). *Finding Truth in Fiction: What Fan Culture Gets Right--and Why it's Good to Get Lost in a Story*. Oxford University Press.
- Grafström, M., & Falkman, L. L. (2017). Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 312-322.
- Greimas, A. J. (1967). La structure des actants du recit: Essai d'approche generative. *Word*, 23(1-3), 221-238.

