

Impresa e narrazione in Italia

Fabrizio Panozzo

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Giulia Ferronato

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Under the pressure of an increasingly crowded and noisy competitive environment, companies face new challenges and meet new communication needs. The application of storytelling techniques for managerial practice uses tools that pertain to the world of literature. However, this is anything but new since the stories of companies are deeply intertwined in narrative structures and recurring archetypes. Throughout this chapter we will present the application of storytelling to satisfy different business objectives, first of all as a means to enhance and communicate culture and brand identity. In addition we will give an overview of some of the main realities that populate the panorama of business communication in Italy.

Keywords Storytelling. Companies. Business communication. Storyteller. Narrative structures.

Sommario 1 La svolta narrativa negli studi di management. – 2 Storytelling e funzioni aziendali. – 2.1 Marketing. – 2.2 Advertising. – 2.3 Organizzazione. – 3 Uno sguardo sul fenomeno della narrazione d'impresa in Italia. – 3.1 Cristiano Carriero. – 3.2 Andrea Fontana. – 3.3 Alessandro Zaltron. – 3.4 Monografie Istituzionali d'Impresa.

1 La svolta narrativa negli studi di management

Una 'svolta narrativa' ha influenzato negli ultimi decenni le scienze sociali e la teoria e pratica organizzativa introducendo approcci e metodi che fanno riferimento alla teoria letteraria, agli studi culturali e antropologici per approfondire la conoscenza della pratica manageriale (Czarniawska 2000). L'idea



Edizioni
Ca' Foscari

Studi e ricerche 19

e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 978-88-6969-356-4 | ISBN [print] 978-88-6969-357-1

Open access

Submitted 2019-06-26 | Published 2019-12-07
© 2019 | Creative Commons Attribution 4.0 International Public License
DOI 10.30687/978-88-6969-356-4/005

di base del *narrative turn* è che gli studi di management possano essere riccamente influenzati e sviluppati grazie all'apporto delle teorie della narrazione. Tutti i luoghi di lavoro possono essere interpretati come contesti narrativi e le organizzazioni non contengono un'unica storia ma, al contrario, includono una pluralità di racconti che possono anche essere in contrasto l'uno con l'altro (Boje 1995; Boje, Rosile 2006; Brown 2006). I processi decisionali, ad esempio, così indispensabili e inevitabili all'interno delle imprese, si intrecciano profondamente con il ricordo dei trascorsi, sia positivi che negativi a seconda che l'obiettivo sia la ripetizione di una pratica di successo o la rettifica di un comportamento rivelatosi inefficace o inefficiente (Boje 1991).

Secondo l'autore francese Christian Salmon, la più grande sfida per le imprese contemporanee è quella di comunicare sia internamente sia esternamente la propria visione ed essenza. Nel suo bestseller del 2008 *Storytelling. La fabbrica delle storie* l'autore racconta la 'febbre da storie' che ha contagiato quasi tutti i settori come un nuovo ordine narrativo nel quale la narrazione diventa il motore del capitalismo poiché in grado di influenzare opinioni, creare contenuti ad alto tasso emotivo (e quindi più coinvolgenti), promuovere e indirizzare il consumo. Dietro questa rapida diffusione ci sono diverse ragioni, in primo luogo la maggiore consapevolezza dell'esistenza di elementi narrativi in discipline diverse dalla letteratura e dalla linguistica e gli studi compiuti in narratologia vengono così riadattati in nuovi contesti. Le altre ragioni che continuano ad alimentare e a sostenere l'interesse nelle narrazioni, specialmente per le aziende, combinano le funzioni delle storie alle peculiarità del mercato odierno. Infatti, come afferma Schiff (2012), l'interesse per le storie è così durevole e rilevante grazie alle sue funzioni, in particolar modo la capacità di elaborare strutture di senso ed il fatto che la narrazione sia, da sempre, uno strumento utilizzato per la trasmissione di valori, tradizioni e conoscenza.

Le caratteristiche che appartengono, invece, alle imprese e che hanno promosso la diffusione delle storie risiedono in tre aspetti principali del mercato:

1. Sovrabbondanza di contenuti. Le aziende vivono in quello che Andrea Fontana chiama 'Content Continuum' in cui difficilmente risaltano;
2. Richiesta di informazioni: i consumatori tendono a richiedere sempre maggior informazioni specialmente in termini di responsabilità sociale delle aziende;
3. Il livello di comunicazione si articola maggiormente e si ricercano delle narrazioni in grado di esprimere in modo chiaro e coinvolgente queste informazioni.

Questi tre aspetti riflettono l'aggregato di ambizioni e bisogni ai quali le imprese sono chiamate a dare risposta. Il livello di attenzione è messo a dura prova da questo mare di contenuti e l'enorme ammon-

tare di informazioni che tutti dispongono si converte raramente in conoscenza e valore per le persone (Da Empoli 2002). La principale ripercussione sulle comunicazioni aziendali riguarda il linguaggio logico-formale che inizia, così, a competere con la narrazione letteraria. Le storie promettono di imprimersi nella memoria più a lungo dei fatti e delle persone che le raccontano poiché infondono significati ai numeri, alle azioni e ai personaggi (Gabriel 2000). A conferma di questa visione, la maggior parte dei saggi e articoli sulle narrazioni d'impresa sottolinea come il pubblico tenda a provare un maggior coinvolgimento a livello emotivo piuttosto che logico poiché nessun consumatore può essere definito razionale. In particolare, Robert McKee (1997), autore, docente e consulente di storie, evidenzia come il modo più efficace per persuadere sia proprio combinando un'idea alle emozioni attraverso una storia.

2 Storytelling e funzioni aziendali

La lunga lista di testi, articoli, saggi e libri che elogiano lo storytelling nell'ambiente imprenditoriale consentono di collocare questa pratica in diverse aree aziendali e di rispondere, anche nelle medesime aree, a obiettivi molti differenti. È stato associato al brand management, alla formazione professionale di dipendenti e leader, alla creazione ed applicazione di strategie aziendali, al marketing, al design di prodotto, servizio o *user-experience*. La lista, tuttavia, non è esaustiva e lo storytelling viene spesso presentato come uno strumento ad alto potenziale in grado di far fronte ad un vasto numero di necessità aziendali. In primo luogo questa tecnica di comunicazione si allaccia evidentemente alle comunicazioni d'impresa. Questo grande contenitore tuttavia abbraccia diverse ramificazioni quali il marketing, la pubblicità e l'organizzazione aziendale.

2.1 Marketing

«Il marketing non si basa più sulle cose che l'azienda fa, ma sulle storie che racconta». Questa frase di Seth Godin è diventata uno dei capisaldi del fenomeno storytelling. In particolare le attività di Marketing si sono avvicinate a pratiche narrative conseguentemente l'avvento del Marketing Narrativo, altrimenti conosciuto come Content Marketing poiché riguarda la creazione di contenuti avvincenti e convincenti volti al rafforzamento della percezione positiva del marchio (Pulizzi 2012). La generazione di contenuti è presente, oggi più che mai, all'interno dei più disparati settori tanto da segnare una vera trasformazione per le aziende le quali vengono sempre più frequentemente identificate come *media companies* in grado di produrre contenuti editoriali

(Carnevale Maffè, Colletti, Ciulli 2018). Secondo Pulizzi (2012) questo è il risultato del progressivo superamento di tre barriere per la creazione di contenuti. Il primo ostacolo riguardava il riconoscimento dell'azienda come entità che può generare elementi narrativi, in passato un privilegio attribuito unicamente a riviste, periodici e altri canali la cui attività principale è la produzione e diffusione di contenuti. Il secondo limite percepito dalle aziende rifletteva la mancanza di professionisti della narrazione all'interno del capitale umano di un'impresa. Attualmente è nota la tendenza del giornalismo di occuparsi di *copywriting* o delle aziende di assumere professionisti che possiedano capacità letterarie e di scrittura. L'ultima barriera è relativa alla tecnologia. La moltiplicazione di canali digitali ha permesso a un maggior numero di entità commerciali di diffondere le proprie narrazioni in qualsiasi momento e costi contenuti o nulli (Pulizzi 2012).

Uno degli esempi più noti di Content Marketing è il progetto di Coca Cola *Content 2020*. Nel 2011 Coca Cola ha pubblicato internamente un video che intendeva spiegare la strategia di marketing per gli anni a seguire. Gli obiettivi che si susseguono nel video posso essere sintetizzati così:

- ricerca di contenuti di qualità il cui principale ingrediente sia la coerenza tra gli interessi dei consumatori, l'identità del marchio e gli obiettivi di business;
- il contenuto deve essere 'liquido', cioè di rapida diffusione;
- il contenuto dovrebbe stimolare conversazioni: l'alta connettività impone che l'azienda sia in grado di innescare e gestire conversazioni in ogni momento.

Questa strategia prende coscienza del fatto che il consumatore ha acquisito maggior potere nei confronti delle narrazioni che appartengono al marchio. Ci sono casi in cui le storie generate dai consumatori sono più numerose delle narrazioni ufficiali. L'obiettivo dell'azienda dovrebbe allora essere quello di alimentare questa produzione e, allo stesso tempo, di renderla coerente e allineata allo storytelling aziendale, una sorta di narrazione dinamica che Coca Cola definisce come «lo sviluppo di elementi narrativi che vengono dispersi sistematicamente attraverso più canali di conversazione allo scopo di creare un'esperienza di marca unificata e coordinata». Come detto, il marketing deve affrontare nuove sfide che prevedono un maggior coinvolgimento del pubblico, un'esigenza ben espressa da Robert McKee nel suo best-seller *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting* in cui afferma che «le storie soddisfano un profondo bisogno umano di cogliere i modelli di vita, non semplicemente come esercizio intellettuale, ma all'interno di un'esperienza personale molto emotiva» (1997, 12).

Tuttavia, gli sforzi di marketing sono storicamente rivolti principalmente alla valorizzazione della reputazione allo scopo di aumenta-

re il profitto. Esiste quindi un ramo della narrazione aziendale chiamato *storyselling* che riguarda specificamente le attività di vendita. In questo caso, l'attenzione si concentra su singoli prodotti o servizi di un'impresa. Questa tecnica può essere applicata sia in fase pubblicitaria, quando il prodotto è finito e pronto alla vendita, sia nella precedente fase di creazione e produzione. In questo caso lo *storytelling* aiuta nella concezione, nell'incubazione e nello sviluppo del prodotto e nella progettazione di una migliore usabilità ed esperienza dell'utente. *Story-selling* è anche il titolo del libro di Fontana (2010) in cui l'autore presenta le tecniche e le strategie di narrativa volte a vendere prodotti, servizi o valorizzare l'autopromozione attraverso immagini, allegorie e metafore per posizionarlo nella mente dei consumatori, poiché secondo Fontana il consumismo oggi è diventato «pura narrazione».

2.2 Advertising

Un esempio tipico del panorama pubblicitario italiano è il Carosello, programma televisivo in onda dal 1957 al 1977 il cui fine era quello di promuovere aziende e prodotti attraverso delle brevi storie, spesso rappresentando spaccati di vita quotidiani il cui punto forte era la ripetitività che portava il pubblico ad affezionarsi a personaggi e situazioni. Il Carosello comprendeva scenette comiche nelle quali la pubblicità sottostava a delle regole ferree. Per esempio la lunghezza massima era di due minuti e mezzo di cui al massimo 30/35 secondi potevano essere destinati alla diretta promozione del prodotto. Inoltre il nome dell'azienda produttrice poteva essere menzionato o mostrato non più di sei volte per ogni sketch. È stato calcolato che circa il 79% di tutti gli spezzoni adottava una struttura narrativa basata su leggi cinematografiche e televisive e che si avvaleva di numerosi generi letterari tipici e stereotipati come le storie romantiche, i musical, i polizieschi (Alessandri 1994).

Claude Brémond ha analizzato la struttura di queste 'pillole cinematografiche' notando come fossero quasi sempre composte da pochi e ricorrenti elementi: la presenza di un obiettivo difficile da raggiungere, l'intervento di un eroe, solitamente rappresentato dal prodotto da pubblicizzare, e il successivo conseguimento di un lieto fine (Alessandri 1994). Gli anni del Carosello hanno segnato un periodo significativo per la televisione e la cultura italiana e hanno introdotto una serie di personaggi di successo le cui espressioni sono entrate nel linguaggio comune e nell'immaginario collettivo, collegandoli indissolubilmente al marchio di cui erano portavoce. Questo format è stato descritto come la forma più accurata di pubblicità televisiva e può rappresentare oggi un valido esempio dell'applicazione di *storytelling* nella pubblicità. In America, nota Fontana (2016),

l'American Tobacco Company ha realizzato il mito della donna indipendente e di successo che fuma, persuadendo milioni di donne a riconsiderare quello che è stato visto come un tabù per lungo tempo. Ha trasformato l'atto di accendere sigarette in un simbolo di protesta ed emancipazione, rappresentandole come 'torce di libertà' con riferimento a uno dei più importanti simboli americani, la Statua della Libertà. Il creatore di questo annuncio è Edward Bernays, considerato il padre delle relazioni pubbliche e autore del famoso libro *The Engineering of Consent* (1969). Nel suo libro descrive il consenso come «l'uso di un approccio ingegneristico - cioè un'azione basata solo sulla conoscenza approfondita della situazione e sull'applicazione di principi scientifici e pratiche sperimentate al compito di convincere la gente a sostenere idee e programmi» (Bernays 1969, 113).

Nonostante le strutture narrative della pubblicità siano le stesse da oltre cinquant'anni, il modo di fare pubblicità sta subendo un drastico cambiamento. Alcuni studi mostrano che un consumatore medio è esposto fino a 10.000 messaggi di marca al giorno. Naturalmente, in un mondo in cui la concorrenza è agguerrita e i marchi lottano per l'attenzione degli individui, non c'è più spazio per un tipo di pubblicità intrusivo e di scarsa qualità. Secondo quanto riportato da una ricerca di OnAudience.com del 2017, i pubblicitari statunitensi dichiarano una perdita di fatturato stimata a 15,8 miliardi di dollari a causa del blocco degli annunci pubblicitari. Questo attesta il fatto che un numero crescente di consumatori paga servizi oppure installa app proprio per evitare le pubblicità. In questo scenario le aziende non possono aspettarsi di continuare a pubblicizzare i propri prodotti in modo tradizionale.

Le strade che i marchi stanno intraprendendo si avvalgono di diverse tecnologie e tendenze. Innanzitutto, il modello social-media, in cui gli individui hanno una propria voce e possono consigliare e indirizzare le preferenze, ha invaso anche le strategie promozionali dei marchi. Un esempio è quello di Amazon, che deve il proprio successo anche ai commenti di milioni di consumatori che, liberamente, recensiscono prodotti e indirizzano il consumo. Questo fenomeno prende il nome di Consumer Generated Marketing e consente agli individui di ottenere informazioni sul marchio e sul prodotto durante il processo di acquisto. Il consiglio di un altro consumatore è percepito come molto più convincente rispetto ai contenuti di marca e contribuisce consistentemente allo sviluppo della reputazione del marchio.

Un'altra soluzione sviluppatasi negli ultimi anni riguarda l'introduzione della pubblicità nativa. Si tratta di una forma di pubblicità digitale che, invece di interrompere l'attenzione dei consumatori, rendendo disturbante il contenuto promosso, mira a inserirsi accuratamente nell'ambiente digitale circostante. Ciò è possibile grazie

a un migliore studio del posizionamento pubblicitario, quindi dei dati sulle preferenze, all'adozione di stili e formati grafici pertinenti. La pubblicità nativa è un business in crescita che ha generato un fatturato di 20,9 miliardi di dollari nel 2016 e, secondo Boland (2016), si prevede che rappresenti il 74% delle entrate pubblicitarie totali negli Stati Uniti entro il 2021.

I principali annunci nativi appaiono nelle piattaforme social come Facebook, Twitter e Instagram o nei motori di ricerca come Google, Bing e Yahoo sotto forma di banner posizionati nel mezzo di articoli e editoriali, post sponsorizzati nella home page dei social media, annunci a pagamento nelle pagine di ricerca, contenuti editoriali sponsorizzati. La pubblicità nativa è stata tuttavia criticata per la sua natura ingannevole a causa della ridotta differenza tra contenuto non commerciale e contenuto pubblicitario. La Federal Trade Commission (FTC), un'entità americana indipendente che promuove la protezione del consumatore, ha recentemente emanato dei regolamenti per questa forma di pubblicità online auspicando la presenza esplicita dell'indicazione 'advertisement' in modo che i consumatori possano essere sempre pienamente consapevoli di trovarsi di fronte a un contenuto commerciale.

Tuttavia, citando una famosa frase «Il nocciolo della questione è che nessuno legge gli annunci pubblicitari. La gente legge ciò che li interessa, e talvolta questo è un annuncio» del pubblicitario americano Howard Luck Gossage, possiamo riaffermare l'importanza di creare un contenuto avvincente (Gossage, Goodby 1995, 2). Le persone si interessano alle pubblicità quando esse comunicano qualcosa di più del prodotto e delle sue caratteristiche. Molte pubblicità di successo si basano su narrazioni accattivanti. È il caso del Dollar Shave Club, una start-up nata nel 2011 che è stata acquisita da Unilever per 1 miliardo di dollari dopo soli cinque anni dalla sua creazione. L'azienda vende prodotti per rasatura dedicata agli uomini e li consegna direttamente alla porta dei consumatori. Il loro primo video promozionale su YouTube conta 25 milioni di visualizzazioni e ha generato migliaia di commenti e condivisioni sui social media. La sceneggiatura spiritosa e divertente presenta l'azienda in modo chiaro ed efficace, evidenziando i loro punti di forza e palesando ironicamente le differenze con i marchi concorrenti.

La crescente saturazione del mercato e di informazioni, come detto precedentemente, abbassa il livello di attenzione degli individui e ostacola la ricerca di fonti di significato. Le scelte di acquisto dei consumatori saranno sempre più basate su convinzioni etiche, ideologiche e sociali. Le aziende hanno bisogno di ricercare un percorso di condivisione con i consumatori, è tempo di lasciare da parte l'auto-referenzialità e di approfondire le questioni che interessano la società. Questa tendenza può essere esemplificata perfettamente dalle ultime campagne pubblicitarie di Nike (o Gillette, Benetton, Netflix, Pepsi, ecc).

La campagna di Nike del 2018 ha visto come protagonista Colin Kaepernick, il giocatore di football americano escluso dalla squadra San Francisco 49ers per essersi rifiutato di prendere parte all'inno nazionale. Il suo gesto intende sostenere le minoranze afroamericane nella loro protesta contro la brutalità della polizia. Tuttavia questo atto, ritenuto antiamericano, gli è costato il contratto. Nike, invece, ha deciso di prendere le sue difese trasformando la propria campagna pubblicitaria globale in un messaggio «Credi in qualcosa, anche se significa sacrificare tutto». La campagna pubblicitaria 2018 di Nike è solo uno dei numerosi esempi che testimoniano il cambiamento di narrazione che molti grandi brand stanno attuando e che consiste nello spostamento dell'attenzione dal prodotto agli ideali. Tuttavia, questo tipo di narrazione risulta essere divergente e rischiosa per i marchi. Non sono una novità, infatti, le critiche dei consumatori che vengono manifestate attraverso hashtag denigratori e commenti che promuovono un boicottaggio collettivo. In particolare, la riprensione fa leva principalmente sullo sfruttamento, da parte dei brand, di questioni politiche e sociali allo scopo di conseguire meri fini di lucro. Tuttavia, questa rappresenta l'inevitabile evoluzione della pubblicità. I marchi non sono diventati improvvisamente filantropi bensì il percorso verso il profitto si è di fatto reso più lungo e articolato, e i marchi cercano di accaparrarsi spazi più rilevanti nel quotidiano del proprio pubblico, non composto unicamente dal momento del consumo ma abbracciando e promuovendo ideali più ampi con l'obiettivo di incrociare i destini della collettività (Iabichino 2017).

2.3 Organizzazione

Le teorie narrative trovano ulteriore applicazione nei processi di gestione delle crisi, nelle situazioni di cambiamento organizzativo e come strumento di formazione per manager e dipendenti. La crisi è un evento che include intrinsecamente un elemento narrativo. Lo storytelling, in questi casi, è chiamato a creare una trama attorno a un evento imprevedibile e disgregante. Il potere della narrazione di influenzare la creazione di significati è particolarmente rilevante nelle situazioni di crisi poiché in questi frangenti l'azienda solitamente fa fronte ad accuse e necessita di ristabilire fiducia tra i suoi *stakeholder* (Kopp et al. 2016). Le imprese devono quindi imparare come reagire e rispondere in tempo di crisi in modo efficace e costruttivo. In particolare in questi anni, quando la maggior parte delle comunicazioni avviene in tempo reale e a copertura mondiale grazie ai social media, la reputazione aziendale, costruita in anni di buone pratiche di comunicazione, rischia di essere distrutta in pochi minuti.

La recente polemica che ha investito Facebook ha comportato ampie critiche all'azienda per la cattiva gestione della crisi da parte del

proprio dipartimento di relazioni pubbliche. Lo scandalo conosciuto come Cambridge Analytica è esploso nel marzo 2018 quando i periodici «The Observer» e «The Guardian» hanno svelato come i dati di milioni di utenti di Facebook fossero stati sfruttati senza il loro consenso per attività di profilazione psicologica e usati successivamente per influenzare le opinioni politiche. A seguito della pubblicazione delle inchieste Mark Zuckerberg, fondatore e CEO di Facebook, ha tenuto il silenzio e ha rifiutato qualsiasi incontro pubblico per oltre una settimana. Successivamente, la posizione dalla società e dal suo leader fece intendere che lo sfruttamento di milioni di profili era stato una sorta di problema tecnico e Zuckerberg sottolineò pubblicamente di essere dalla parte delle persone. La reazione dell'azienda è stata fortemente criticata e percepita come ingannevole e inaffidabile.

Qualsiasi organizzazione comporta, in diversa misura, la gestione del cambiamento che si può considerare come un continuo processo di trasformazione (Chia 1999). Il cambiamento organizzativo può mettere a rischio modelli di identità ben consolidati. Pertanto, sono necessarie azioni efficaci, finalizzate a contenere gli sconvolgimenti e a tessere nuove storie aziendali. L'identità dell'organizzazione può essere vista come «processi continui di narrazione in cui sia il narratore che il pubblico formulano, modificano, applaudono e rifiutano vari elementi narrativi» (Czarniawska, Monthoux 1994). Il tema di cambiamento organizzativo può riferirsi anche all'inclusione della diversità nella forza lavoro (Lämsä, Sintonen 2006). Nei mercati odierni, infatti, sia le piccole che le grandi aziende stabiliscono continuamente relazioni con clienti e partner internazionali, spesso creando «team virtuali geograficamente dispersi» (Grisham 2006). L'eterogeneità dei team spazia dalla mera differenza in termini di esperienze e competenze a distanze linguistiche e culturali che risultano più difficili da gestire; tutte queste differenze possono essere sbrogliate e sviluppate attraverso un processo narrativo (Boyce 1996). La narrazione, in questo caso, offre un terreno interculturale che aiuta a soddisfare l'esigenza di una comunicazione efficace tra le diverse parti che si basa su messaggi di trasparenza, senso di appartenenza, positività e autenticità. Possono, infine, diventare storie che trasmettono cultura organizzativa e possono ispirare visione e strategia. Quest'ultima è un'attività spesso destinata al leader, il cui ruolo, tra gli altri, è quello di «portavoce dell'organizzazione» (Mintzberg 1981, 18). Per questo motivo, la narrazione, all'interno dei confini aziendali, viene anche associata a delle attività formative per il potenziamento della leadership. Stephen Denning, autore di numerosi libri su leadership, management, innovazione e storytelling organizzativo, descrive nel suo libro *The Leader's Guide to Storytelling* (2005) le similitudini tra narrazione e leadership associandole a due arti performative che hanno molto da offrire l'una all'altra. Il terre-

no comune identificato da Denning è quello della persuasione. Infatti, la persuasione è intrinsecamente parte di ogni narrazione poiché ogni storia contiene delle intenzioni. Secondo la sua visione, i professionisti ai vertici delle imprese non possono evitare la narrazione nel compimento delle loro mansioni quotidiane e, soprattutto in caso di cambiamenti organizzativi, essi hanno il ruolo di guidare e ispirare nuove direzioni di business.

Oltre alla formazione del management e dei collaboratori dell'azienda, lo storytelling viene spesso presentato come strumento pedagogico per la trasmissione di conoscenza e per lo sviluppo personale (Parkin 2001). Nella lettera agli azionisti per l'anno 2018, Jeff Bezos ha bandito le tradizionali presentazioni PowerPoint a punti a favore di testi narrativi durante i meeting interni. La procedura è la seguente: il team coinvolto legge la storia del tema all'ordine del giorno e poi, insieme, viene discusso il documento. I tre principali vantaggi della narrazione rispetto a una presentazione visiva risiedono in primo luogo nel concetto di Homo Narrans elaborato da Fisher (1984) secondo il quale gli individui sono naturalmente portati ad elaborare le informazioni in termini di storie. La seconda ragione è che la narrazione, al contrario degli elenchi puntati di cui solitamente sono ricchi i PowerPoint aziendali, ha la capacità di ispirare e aiutare la concettualizzazione di idee. Il terzo e ultimo motivo che giustifica questa scelta richiama il potere persuasivo delle storie e suggerisce che se non si potesse fare a meno dei dati, essi dovrebbero almeno essere combinati alle strutture narrative.

3 Uno sguardo sul fenomeno della narrazione d'impresa in Italia

L'offerta di storytelling per le aziende è aumentata negli ultimi anni anche in Italia, sostenuta in particolare dal contributo di alcuni autori, docenti e divulgatori a cui possiamo aggiungere un crescente numero di consulenti che negli ultimi anni hanno gravitato intorno a questa disciplina provenendo dal mondo della pubblicità e del giornalismo. Oltre a questi professionisti, il termine storyteller è entrato nella qualifica di oltre duemila lavoratori. I narratori aziendali sono definiti come una figura professionale ibrida che soddisfa l'esigenza dell'azienda di informare, intrattenere, allineare le comunicazioni, emozionare (Carnevale Maffè, Colletti, Ciulli 2018). Il ruolo dello storyteller aziendale comprende diverse competenze il cui principale obiettivo è la valorizzazione del patrimonio narrativo dell'azienda. Secondo Fontana (2016) tra le competenze più rilevanti ci sono:

- capacità di creare strategie per rilevare i punti deboli e i punti di forza delle pratiche di comunicazione e impostare le direzioni future;

- abilità narrative;
- capacità di creare immaginari visivi che sostengono la narrazione;
- esperienza d'uso della narrazione cioè la conoscenza dei canali, del pubblico e dell'evoluzione della storia.

Anche se il ruolo del narratore aziendale si sta affermando come auto-qualifica sui social media, le agenzie e le figure professionali che hanno maturato competenze qualificate nello storytelling sono ancora poche. Il grande uso del termine storytelling e il gran numero di agenzie e corsi contribuiscono peraltro a moltiplicare i significati e le pratiche rendendo così complessa, e forse inutile, la perimetrazione di un ambito professionale preciso.

Le storie possono sembrare in un modo facile e veloce per narrare il business e molti professionisti nel corso degli anni si sono improvvisati in questo ruolo. Questo comporta principalmente due conseguenze problematiche:

- la sovrapposizione del termine storytelling con l'arte meno nobile di 'raccontare storie', percepita come ingannevole e con il solo obiettivo di vendere di più (Cosenza 2018);
- l'abuso del termine che ha svuotato il senso di questa metodologia e ha permesso la proliferazione di semi-professionisti.

Il primo effetto può essere ritrovato nel lavoro di Godin e Salmon, entrambi autori di libri best-seller sul marketing e sullo storytelling che hanno spesso abbinato l'arte della narrazione a una sorta di manipolazione del consumatore.

Anche la seconda conseguenza trova corrispondenza nelle parole di Salmon che nel suo libro *Storytelling. La fabbrica delle storie* (2008) denuncia una rapida saturazione da storie che porta a una diminuzione del valore e dell'impatto delle narrazioni stesse. Il rischio, quindi, di banalizzare e svuotare il significato del termine narrazione è presente in diversi contesti e occasioni, soprattutto nelle aziende. La crescente professionalizzazione del ruolo del narratore rappresenta una soluzione che potrebbe salvare le aziende da storie inefficaci. L'implementazione di strategie narrative dovrebbe seguire un approccio definito e strutturato ed esige, il più delle volte, un'accurata formazione professionale (Fontana, 2016).

In generale, tutti i corsi di storytelling offrono una comprensione approfondita delle principali necessità narrative aziendali, insegnando teorie e tecniche di comunicazione e si soffermano sulla costruzione delle storie. Inoltre, l'offerta differisce in base alle aree di applicazione che intende approfondire spaziando dai corsi di storytelling personale ai workshop per la valorizzazione della leadership, alla narrazione per le piattaforme digitali. Un esempio di storytelling orientato ai leader è la società I&G Management che dal 1988 si occupa del potere delle parole per manager e imprenditori. La società ha organizzato

il primo Storytelling for Leaders Workshop nel 2017 allo scopo di migliorare le capacità narrative sia in pubblico che a livello individuale.

3.1 Cristiano Carriero

Cristiano Carriero, uno dei principali protagonisti della scena dello storytelling italiano, riunisce una volta all'anno i maggiori esperti italiani di storytelling aziendale in eventi chiamati Masterclass, una full immersion sulle pratiche di storytelling aziendale. Ha fondato nel 2016 la Content Academy con lo scopo di offrire corsi e workshop nei quali la conoscenza delle regole di comunicazione aziendale viene abbinata allo sviluppo di abilità di scrittura creativa. Questo doppio set di competenze consente, secondo Carriero, di evitare spiacevoli distorsioni, al fine di bilanciare tra una comunicazione aziendale conservativa e poco emozionale e il rischio di auto-compiacimento di cui spesso soffrono i lavori creativi. Carriero spiega che queste sono forze complementari e hanno bisogno di coesistere e di essere efficacemente gestite per la creazione di un progetto di storytelling aziendale.

3.2 Andrea Fontana

Come per Carriero, anche il percorso di Andrea Fontana, considerato il Guru dello storytelling d'impresa in Italia, prevede una visione sulla narrazione che combina la pratica aziendale e lo studio delle teorie narrative. Fontana ha mantenuto un interesse accademico sullo storytelling aziendale scrivendo negli anni oltre dieci libri che sono diventati la lettura base per ogni professionista di questo campo e ha permesso la diffusione della conoscenza dello storytelling aziendale in Italia. Inoltre, è direttore degli studi per il corso di Storytelling aziendale presso l'Università Iulm di Milano e Presidente e ricercatore di *Osservatorio Storytelling*. Quest'ultimo è un tentativo di studiare il fenomeno e il suo impatto su diversi contesti aziendali e diffondere la conoscenza attraverso conferenze, eventi e workshop chiamati *Narrability Labs*. Fontana ha poi perseguito l'attività di storyteller per consentire alle aziende di far fronte alle loro esigenze narrative fondando una delle società di consulenza di maggior successo nel campo dello storytelling aziendale chiamata Storyfactory. Il team di lavoro di questa agenzia è composto da esperti di marketing strategico, branding, comunicazione e design narrativo che mirano a valorizzare il capitale narrativo di un'azienda e alla definizione dell'identità aziendale offrendo tre servizi principali:

- strategia di branding e design narrativo;
- progettazione dell'esperienza dei dipendenti;
- spazio e design dell'esperienza.

Il metodo sviluppato da Storyfactory comprende la creazione di prodotti narrativi, ma richiede un'indagine preventiva a spettro completo sul pubblico e le parti interessate prima di implementare un posizionamento definitivo e delle strategie narrative. L'approccio combina competenze tradizionali di comunicazione aziendale e abilità narrative per creare modelli per sviluppare un messaggio di marca.

3.3 Alessandro Zaltron

Il tentativo di strutturare una metodologia per l'applicazione dello storytelling aziendale può essere osservato in un altro caso italiano sviluppato dallo scrittore, ghostwriter e storyteller italiano Alessandro Zaltron e dalla psicologa industriale Francesca Gazzola che prende il nome di R.E.A.L. ©. Lo scopo di questa metodologia è triplice e comprende il miglioramento dell'identità aziendale, la creazione di storie e la definizione di strategie di comunicazione aziendale. Le fasi dell'implementazione dello storytelling seguono un ordine specifico che prevede quattro diversi stadi Realtà, Esplorazione, Azione, Apprendimento:

1. Mappatura della realtà: ha l'obiettivo di indagare lo stato dell'arte delle comunicazioni aziendali per comprendere i punti di forza e le debolezze. In questa fase è anche importante verificare le narrazioni che circondano l'azienda sia esternamente che internamente e tracciare i flussi di comunicazione ufficiali e quelli non ufficiali. A seguito di queste attività di analisi, il team di storytelling intervista i top manager e i ruoli chiave identificati dall'azienda. L'analisi dei materiali di comunicazione, le interviste semi-strutturate e le indagini intraprese in questa fase portano alla realizzazione di un profilo di comunicazione aziendale.
2. Esplorazione: in questa fase l'obiettivo è quello di stabilire obiettivi coerenti e chiari tra i team e l'organizzazione nel suo insieme. La definizione di strategie e azioni produrrà un piano di comunicazione pluriennale.
3. Azione: implica la definizione precisa della mission, dei valori e la produzione pratica dei materiali di marketing come i testi per il sito web aziendale, le storie per i social media, ecc. In questa fase il team di storytelling affianca i manager e partecipa alle riunioni per dirigere le attività di comunicazione verso gli obiettivi stabiliti.
4. Apprendimento: questa fase prevede sessioni di formazione volte a migliorare la narrazione e le competenze di scrittura commerciale attraverso workshop e seminari.

Questo formato combina formazione, consulenza, strategie di accompagnamento e creazione di prodotti di comunicazione. Uno di questi prodotti narrativi per lo storytelling aziendale è il *Romanzo d'impresa*[™] ideato da Zaltron e proposto come un nuovo genere letterario. Il prodotto rientra nella collana editoriale pubblicata dalla casa editrice FrancoAngeli e curata dallo stesso Zaltron. Quest'ultimo l'ha creata poiché convinto che ogni azienda, come anche ogni persona, trovi il proprio fondamento e nutrizione nel capitale narrativo che viene in questa serie espresso come una biografia romanzata dell'imprenditore o dell'azienda stessa. Mentre la comunicazione aziendale presta particolare attenzione a uno stile narrativo sobrio e conciso, questo strumento può esplorare un'ampia gamma di stili narrativi differenti. L'esperienza e le competenze di Zaltron come scrittore gli permettono di adattare lo stile del romanzo a ciascun protagonista in base alla sua personalità. Quindi, la produzione di *Romanzi d'impresa*[™] spazia dall'umorismo alle storie serie, dalle narrazioni spensierate agli esempi emozionanti di rinascita in seguito a difficoltà e fallimenti. Infatti, questo prodotto di storytelling ha il merito di rivelare quegli aspetti aziendali che non sono sempre noti al pubblico e che mostrano l'umanità e anche le fragilità presenti in qualsiasi storia di successo imprenditoriale. L'obiettivo principale che si pone il romanzo, tuttavia, è quello di migliorare la reputazione e la credibilità, rinforzando identità ed esplorando il significato sociale dell'azienda. In effetti, come già detto, le buone pratiche aziendali possono diventare modelli positivi per altre organizzazioni. Nonostante la grande varietà stilistica, questo prodotto segue regole di produzione definite e le aziende possono scegliere esclusivamente tra le opzioni 'Oro' che consiste nella realizzazione di un libro di 100 pagine in sei mesi ed attraverso dieci incontri con gli imprenditori e 'Argento' che propone la stesura di un libro lungo 60 pagine realizzato in tre mesi grazie a cinque incontri in azienda.

La creazione e la registrazione del marchio è un tentativo di stabilire uno standard universale per questo tipo di applicazione di narrazione aziendale. Secondo i creatori di *Romanzo d'impresa*[™], questo mezzo di narrazione è particolarmente richiesto dalle aziende poiché testimonia e fissa la storia aziendale e viene commissionato solitamente per la celebrazione di occasioni speciali come l'anniversario o il raggiungimento di obiettivi particolarmente rilevanti.

I romanzi d'impresa scritti da Zaltron aspirano a essere trasformati in diversi prodotti narrativi come corsi di formazione interni su valori aziendali, contenuti per i social media e video aziendali.

Come riportato da Zaltron e dal suo team le imprese italiane faticano ancora a considerare i progetti di storytelling aziendale come uno strumento strategico. Nonostante il caloroso benvenuto alle storie all'interno dell'azienda, gli imprenditori e i manager sembrano non avere una consapevolezza sufficiente dei valori che la narrazione può aggiungere all'azienda. La realizzazione di *Romanzo d'im-*

presa™ aiuta in questo senso ad aumentare la riconoscibilità di ogni azienda attraverso la propria storia e a fornire un nuovo strumento certificato per le strategie di comunicazione aziendali.

3.4 Monografie Istituzionali d'Impresa

La diffusione delle pratiche di storytelling è anche promossa da bandi europei, nazionali e regionali e da progetti universitari e corsi di laurea che sempre più frequentemente includono nel proprio piano formativo le tecniche di narrazione per le imprese.

Diversi, infatti, sono i progetti che sono sorti in seno alle Università in questi anni e sono volti alla valorizzazione del patrimonio narrativo dell'impresa. Tra questi, troviamo la proposta dell'associazione culturale 'Osservatorio Monografie Istituzionali d'Impresa' (OMI) che prende ufficialmente forma nel 2011 dall'idea del Professor Magagnino in collaborazione con i consulenti Stefano Russo e Tiziana Sartori.

L'archivio OMI viene definito una realtà unica a livello nazionale ed europeo.

Altri progetti che si occupano di Monografie d'Impresa sono la Fondazione Isec che conta un archivio di circa duecento monografie, L'Università La Sapienza di Roma che ha recentemente avviato un progetto di archiviazione collegato all'Osservatorio di Verona e un collezionista privato che possiede circa 4.000 opere.

L'osservatorio persegue una duplice missione: in primo luogo colleziona, esamina e cataloga più di un migliaio di Monografie d'Impresa. Le monografie presenti nell'archivio sono a disposizione degli studenti, dei professionisti nel campo della comunicazione, degli imprenditori e, in generale, di chiunque sia interessato alle pratiche di comunicazione d'impresa.

OMI ha, inoltre, un intento educativo e didattico ed è infatti collegato al Dipartimento di Cultura e Civilizzazione dell'Università di Verona offrendo tirocini, laboratori e conferenze agli studenti del corso in Comunicazione Istituzionale che hanno, così, la possibilità di approfondire le caratteristiche della comunicazione delle aziende, recensendo e catalogando le loro monografie.

La monografia d'impresa viene definita dal Presidente di OMI, il professor Mario Magagnino, come lo strumento di comunicazione che raccoglie e organizza tutti gli aspetti istituzionali di un'impresa incluse le origini, l'evoluzione, i beni tangibili come la produzione, le sedi produttive, le risorse finanziarie, e anche gli aspetti intangibili come il capitale umano, i valori e la coerenza delle attività nel tempo (Foroni, Magagnino 2010).

Le monografie non sono un'invenzione recente, al contrario, esse sono parte delle pubblicazioni d'impresa fin dalla prima metà del XX secolo.

Nonostante la monografia venga definita un concetto che può essere espresso attraverso diversi linguaggi, essa trova maggior realizzazione nella forma scritta. Come il professor Magagnino ricorda, la comunicazione d'impresa nasce insieme alla azienda stessa ed è anche istintivamente connessa al formato libro. La quasi totalità dell'archivio è infatti composto da libri e cataloghi aziendali in grado di raccontare le caratteristiche materiali e immateriali oltre alle implicazioni socioculturali dell'attività dell'impresa e permette così di consegnare una rappresentazione aziendale quanto più accurata attraverso le storie, i dati e le immagini che caratterizzano l'impresa.

La monografia comunemente include:

- un testo di presentazione, solitamente una lettera dell'imprenditore;
- i più rilevanti traguardi che costellano l'evoluzione dell'azienda;
- le attività principali e collaterali dell'impresa;
- le strategie di sviluppo e le direzioni future.

L'archivio dell'Osservatorio contiene due categorie monografiche:

- **Classica Monografia Istituzionale d'Impresa:** consiste in una precisa fotografia della realtà aziendale. Per questo motivo dovrebbe essere frequentemente aggiornata. Viene scelta in occasione di particolari decisioni manageriali come l'espansione in nuovi mercati, l'apertura di nuove sedi o altri momenti in cui è necessario rafforzare l'immagine aziendale agli occhi degli stakeholder. Questo tipo di monografia viene raramente pubblicato e messo in vendita e distribuito da una casa editrice, al contrario è solitamente concepito e realizzato da un'agenzia creativa o da un Art Director a uso esclusivo dell'azienda.
- **Biografia d'Impresa:** presenta la storia complessiva dell'azienda oppure la singola biografia dell'imprenditore, di un prodotto o di un servizio. Questa categoria si avvicina al *Romanzo d'Impresa* concepito da Alessandro Zaltron in termini di contenuto e attrattività poiché riflette gli aspetti storici, sociologici ed esistenziali dell'impresa. Questo formato inoltre, a differenza della monografia istituzione d'Impresa, viene solitamente pubblicato da un editore che ne permette l'eventuale commercializzazione.

L'evoluzione del contenuto delle monografie rispecchia i cambiamenti nella percezione dell'essenza aziendale. Come ricorda Stefano Russo, responsabile della comunicazione di questo progetto fin dagli albori, negli anni '80 e '90 il concetto di imprenditorialità, soprattutto nelle imprese italiane, era più marcato rispetto ad oggi ed anche la monografia aziendale gravitava essenzialmente intorno alla figura dell'imprenditore. La tendenza di questi ultimi anni si avvicina di più ad una visione olivettiana di impresa e la monografia sembra impegnata maggiormente a trasmettere il vissuto dei dipendenti ed il clima aziendale.

Un altro aspetto interessante è che questo strumento di narrazione aziendale è considerato uno degli strumenti del management al pari dei Bilanci d'esercizio e dei Musei d'Impresa ma, contrariamente a questi, la percezione che deriva dall'Osservatorio è che la Monografia Istituzionale non sia ancora stata accuratamente analizzata e soffra della mancanza di una solida letteratura sull'argomento. Lo scopo dell'Osservatorio è dunque di preservare e arricchire questo prezioso archivio e inoltre di stimolare la ricerca su questo tema. Inoltre, uno degli obiettivi più stringenti di OMI riguarda l'intensificazione della collaborazione con gli altri strumenti di Heritage marketing e, in particolare, con i Musei d'Impresa.

Questo progetto testimonia la crescente necessità di esplorare lo storytelling d'impresa a livello accademico e di ricerca, contrariamente alla grande popolarità del termine storytelling. In conclusione, il lavoro e la ricerca di OMI sembra in controtendenza rispetto a una percezione generale dello storytelling volta a valorizzare una narrazione più immediata e visiva incoraggiata soprattutto dalle piattaforme digitali e dai social media.

Bibliografia

- Alessandri, Alessandra (1994). «L'eredità di Carosello». *Campagne. Quaderni di ricerca e cultura della comunicazione d'impresa*, 11, 92-5.
- Bernays, Edwards (1969). «The Engineering of Consent». *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 250, 113-20.
- Boje, David (1991). «Organizations as Storytelling Networks: a Study of Story Performance in an Office-Supply Firm». *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-26.
- Boje, David (1995). «Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as Tamara-land». *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Boje, David; Rosile, Grace Ann (2006). «Death, Terror and Addiction in Motivation Theory». Brewis, Joanna et al. (eds), *The Passion of Organizing. A Critique of Motivational Theory*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press, 65-92.
- Boland, Margaret (2016). «Native Ads Will Drive 74% of All Ad Revenue by 2021». *Business Insider*. URL <https://www.businessinsider.com.au/native-ads-will-drive-74-of-all-ad-revenue-by-2021-2016-11> (2019-02-22).
- Brown, Andrew (2006). «A Narrative Approach to Collective Identities». *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-53.
- Boyce, Mary (1996). «Organizational Story and Storytelling: a Critical Review». *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26.
- Carnevale Maffè, Carlo Alberto; Colletti, Giampaolo; Ciulli, Diego (2018). *G factor: storie di imprese italiane che crescono con Google*. Milano: EGEA.
- Chia, Robert (1999). «A 'rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change». *British Journal of Management*, 10, 209-27.

- Cosenza, Giovanna (2018). *Semiotica e comunicazione politica*. Roma-Bari: Laterza.
- Czarniawska, Barbara (2000). *The Uses of Narrative in Organization Research*. Gothenburg: Gothenburg Research Institute Report.
- Czarniawska-Joerges, Barbara; Monthoux, Pierre Guillet de (eds) (1994). *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*. Switzerland: Harwood Academic Publishers, 9-10.
- Czarniawska-Joerges, Barbara; Sevòn, Guje (eds) (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: De Gruyter.
- Da Empoli, Giuliano (2002). *Overdose. La società dell'informazione eccessiva*. Venezia: Marsilio.
- Denning, Steve (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, Walter (1984). «Narration as a Human Communication Paradigm: the Case of Public Moral Argument». *Communication Monographs*, 51, 1-22.
- Fontana, Andrea (2010). *Story-selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*. Milano: Rizzoli.
- Fontana, Andrea (2016). *Storytelling d'impresa. La guida definitiva*. Milano: Hoepli.
- Froni, Lorena; Magagnino, Mario (2010). *Monografie istituzionali d'impresa*. Verona: QuiEdit.
- Gabriel, Yiannis (2000). *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gossage, Howard Luck; Goodby, Jeff (1995). *The Book of Gossage*. Copy Workshop.
- Grisham, Thomas (2006). «Metaphor, Poetry, Storytelling and Cross-cultural Leadership». *Management Decision*, 44(4), 486-503.
- Iabichino, Paolo (2017). *Scripta Volant. Un nuovo alfabeto per scrivere (e leggere) la pubblicità oggi*. Torino: Codice.
- Kopp, David et al. (2011). «Relaax, I Remember the Recession in the Early 1980s ...: Organizational Storytelling as a Crisis Management Tool». *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), DOI <https://doi.org/10.1002/hrdq.20067>.
- Kotter, John (2012). «Accelerate!». *Harvard Business Review*, 90(11), 45-58.
- Lämsä, Anna-Maija; Sintonen, Teppo (2006). «A Narrative Approach for Organizational Learning in a Diverse Organisation». *Journal of Workplace Learning*, 18(2), 106-20.
- McKee, Robert (1997). *Story: Substance, Structure, Style and the Principles of Screenwriting*. New York: ReganBooks.
- McLuhan, Marshall (1999). *Gli strumenti del comunicare*. Milano: Il Saggiatore.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan. DOI <https://doi.org/10.1177/017084069001100414>.
- Parkin, Margaret (2001). *Tales for Coaching: Using Stories and Metaphors to Facilitate Learning*. London: Kogan Page.
- Pulizzi, Joe (2012). «The Rise of Storytelling as the New Marketing». *Publishing Research Quarterly*, 28(2), DOI <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>.
- Salmon, Christian (2008). *Storytelling. La fabbrica delle storie*. Roma: Fazi.
- Schiff, Brian (2012). «The Function of Narrative: Toward a Narrative Psychology of Meaning». *Narrative Works: Issues, Investigations & Interventions*, 2(1), 33-47.