

Introduzione

di *Patrizia Musso*

Il punto di partenza

È ormai assodato da tempo che il *branding* è una strategia essenziale per la comunicazione esterna, al fine di attivare una comunicazione efficace con i consumatori effettivi e potenziali. Nonostante le critiche e le impostazioni “no-logo”, il brand continua a essere un punto centrale e una leva di successo nella promozione di prodotti e servizi presso il consumatore finale.

Concordando con la letteratura di settore, che mostra ormai da tempo come sia opportuno andare al di là del considerare la marca come una semplice etichetta aggiunta e che sia invece necessario rivolgersi a essa come al principio/motore di ogni manifestazione aziendale, crediamo che pensare al brand solo in un’ottica di comunicazione esterna sia, da un certo punto vista e in un certo senso, limitante.

Riteniamo, infatti, che le imprese-marche contemporanee abbiano la necessità di instaurare strategie di marca anche per dialogare con il proprio pubblico interno, diffondendo così la cultura d’impresa in modo nuovo e impattante. Il pubblico interno merita, quindi, dal punto di vista della comunicazione (e certamente non solo qui) ampia attenzione, in uno sguardo che lo abbraccia per farlo sentire parte attiva dell’ottica strategica che guida l’azienda e la sua cultura.

Obiettivo di questo volume è, pertanto, quello di offrire uno sguardo originale e innovativo sul mondo della comunicazione d’impresa, soprattutto sulle sue modalità di gestire il “fare e sapere” aziendale. In particolare, sarà quindi indagato il tema della “comunicazione interna” d’impresa che – come cercheremo di mostrare – lungi dall’essere un’isola misteriosa, a tratti buia e ripiegata su se stessa, mostra interessanti punti di contatto con la più eclettica e scintillante regione della “comunicazione esterna”.

Un elemento sarà, quindi, soprattutto centrale: metteremo in luce l'efficacia di "importare" all'interno delle imprese (e talvolta ibridare e contaminare fra loro) alcune strategie e modalità comunicative tipiche della comunicazione esterna. In particolare, proprio l'opportunità e l'utilità di utilizzare le logiche tipiche del *branding* – i suoi strumenti, le sue strategie, i suoi concetti di fondo – a servizio della comunicazione interna e della cultura d'impresa. Delineeremo, così, i tratti e le caratteristiche dell'innovativo mondo dell'*internal branding*.

Dal punto di vista metodologico, si è scelto di raccogliere solo alcune macro coordinate teoriche su tale tema, dando invece ampio spazio a esempi concreti e a case history considerate come esperienze d'eccellenza, ma anche tratti tangibili della messa alla prova di questa innovativa visione all'interno del mercato italiano. Ringrazio, quindi, i colleghi consulenti, ma anche i dirigenti e responsabili d'azienda di primarie aziende appartenenti a diversi settori merceologici che hanno accolto positivamente questo progetto editoriale: non solo per l'aperto scambio di idee, per le interviste in esclusiva rilasciate, ma anche per aver consentito di rendere pubbliche, per la prima volta in modo approfondito, le loro recenti esperienze sul campo¹. Sovente, quindi, i casi oggetto di questo volume verranno raccontati proprio in prima persona da coloro che ne hanno seguito le sorti da vicino. I casi qui selezionati consentiranno di mostrare in concreto e in modo approfondito le peculiarità e i punti di forza di alcuni strumenti innovativi di gestione e organizzazione della comunicazione interna, secondo appunto un'ottica di *in-branding*.

Questo volume intende porsi, idealmente, come prosecuzione e completamento del nostro costante sguardo, attivato sia in ambito universitario sia in quello professionale, sui nuovi territori della marca². Ci auguriamo quindi, ancora una volta, che la lettura dei vari casi qui presentati mostri come la marca sia un fenomeno in continua mutazione, sempre meno corpo monolitico e – soprattutto – sempre più entità flessibile, aperta e dotata di *mixability* in grado di mettersi in nuova luce non solo attraverso gli strumenti della comunicazione esterna, ma anche tramite quelli della comunicazione interna.

1. Rimando alla pagina di Ringraziamenti per un elenco dettagliato e un profilo di tutti coloro che hanno fattivamente contribuito a vario titolo a questo progetto editoriale.

2. I risultati delle nostre indagini sulle nuove strategie di branding nella comunicazione esterna sono stati pubblicati nel volume Musso P., *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Il piano del volume

L'orientamento teorico-pratico scelto per caratterizzare questo testo ha reso necessario impostare i vari contenuti secondo una duplice macro partizione.

In una sintetica – ma speriamo al tempo stesso pregnante – prima parte teorica, verrà proposto lo sguardo dell'*internal branding* cercando di evidenziare come la logica di marca (oltre a essere chiave di volta per la gestione della comunicazione esterna) possa diventare ormai un elemento centrale anche per il governo interno dell'impresa, quindi parte integrante delle organizzazioni a vari livelli.

In un'ampia seconda parte verranno proposte dieci diverse case history che, a vario titolo e su diversi settori merceologici, mostreranno l'utilità e l'efficacia della logica dell'*internal branding*. Tutti i contributi sono inediti; molti dei casi qui esposti hanno in comune, oltre alla visione di fondo dell'*internal branding*, il fatto di essere stati progettati di recente, promossi e sviluppati sul e per il territorio italiano. Non si tratta, quindi, di manifestazioni calate o tradotte per la comunicazione del nostro Paese, ma pensate esclusivamente per il pubblico italiano, nonostante la maggior parte dei brand qui considerati abbia carattere internazionale.

La raccolta, da noi avviata da tempo, di casi d'eccellenza che mostrassero la logica dell'*internal branding*, ci ha consentito di osservare l'emergere di tre ricorrenti tipologie di strumenti utilizzati in modo innovativo: gli audiovisivi, i luoghi, le nuove tecnologie. Questa costante ci ha guidato non solo in una più precisa individuazione delle dieci esperienze d'eccellenza da presentare in questa sede, ma anche nella loro partizione all'interno del volume.

Dopo la prima parte teorica sono pertanto state collocate tre ulteriori e distinte parti:

- *Internal branding in 2D*
- *Internal branding in 3D*
- *Internal branding on line*

Nello specifico, nel corso della seconda parte (*Internal branding in 2D*) mostreremo l'uso crescente dello strumento audiovisivo in ambito aziendale, un fenomeno che rientra a pieno titolo nello sviluppo in Italia della *corporate television*. Il motivo di questo grande successo è da imputare alle caratteristiche del mezzo tv che ben si presta a trasmettere alcune sensazioni ed emozioni tipiche del coinvolgimento che oggi il pubblico ricerca. La comunicazione interna sfrutta, così, le logiche tipiche della comunicazione

esterna che punta sempre più sul coinvolgimento emotivo e polinsensoriale del consumatore. Come vedremo, questo particolare strumento consente soprattutto ai dipendenti di osservare, riflettere e formulare idee e considerazioni sui valori aziendali trasmessi, di sentirsi così maggiormente parte integrante dell'organismo vivo che è la propria azienda.

Ecco, allora, il caso della fiction "Marina da Crociera" studiata da Costa Crociere come materiale audiovisivo di formazione rivolto agli agenti delle agenzie di viaggio per riposizionare la crociera, ma anche per dar vita a un innovativo *storytelling* aziendale in grado di rendere più agilmente assimilabili e memorizzabili i valori d'impresa presso il pubblico interno ed esterno.

E ancora, il progetto "Movieland" della Banca Popolare di Bergamo che ha utilizzato la metafora cinematografica per trasmettere il sistema valoriale di un'azienda che si definisce in movimento sul mercato e all'avanguardia dal punto di vista comunicazione; un progetto che ha visto i dipendenti della Banca trasformarsi in "lavor-attori".

Di interesse anche il telegiornale progettato da Sia, *InSIATg*, che nel corso del 2006 si è aggiudicato il premio Adico come miglior progetto di comunicazione dell'anno. Si tratta di un telegiornale votato a creare, in linea con gli assets aziendali, un forte senso di comunità e di appartenenza al Gruppo tra i vari dipendenti che, includendo le imprese controllate, hanno raggiunto le 1.200 persone.

Nel corso della terza parte (*Internal branding in 3D*) ci occuperemo, in particolar modo, della comunicazione dei valori cardine della cultura aziendale trasmessi attraverso la dimensione spaziale.

Saranno, innanzitutto, le sedi aziendali a essere oggetto d'analisi: dal nuovo *Centro Direzionale* di Franke Italia alle nuove sedi de *Il Corriere della Sera*, *Il Sole 24 ORE* e *The New York Times*. Attraverso la rilettura di questi casi emergerà come la sede aziendale possa essere vista non come semplice luogo fisico produttivo e contenitore di persone, ma come insieme architettonico simbolico che racconta (all'interno e all'esterno) parte del mondo d'impresa.

Mostreremo, inoltre, come le sedi aziendali possano anche trasformarsi, in determinati periodi temporali, in superfici significanti portatrici di particolari messaggi: sarà il caso della mostra "Sicuropoli" allestita presso alcuni uffici Inail per raccontare, in modo innovativo, il valore della prevenzione degli incidenti.

E ancora, vedremo i tratti portanti della singolare rappresentazione teatrale "La vita in un armadio" promossa da Molteni & C. e svoltasi nello showroom presente nella sede di Giussano (Milano).

In ultimo, una suggestiva convention realizzata da Buitoni, dove un luogo diviene palcoscenico di un innovativo e coinvolgente *storytelling* aziendale.

Alcuni elementi emergenti da questa serie di casi mostreranno la possibilità di accostare i luoghi aziendali ai punti vendita trasformati in “spazi parlanti”, quindi saremo messi di fronte alla nascita di quelle che proponiamo di definire le “piattaforme parlanti”.

Nella quarta e ultima parte (*Internal branding on line*) mostreremo come l'uso delle nuove tecnologie (reti internet, intranet, cd-rom...) sia sempre più una leva efficace anche per la comunicazione interna, capace di far nascere singolari *community* fondate sulla cultura d'impresa. Si sono scelti, a tal proposito, due mondi che vedremo vivono un legame forte – a tratti anche paradossale – con la comunicazione e con le nuove tecnologie.

Si tratta, in primo luogo, di Monster.it, leader nella ricerca di personale on line, che affronta dunque esclusivamente on line (senza quindi alcuna sede o punto di contatto fisico) il matching tra domanda e offerta di impiego.

In secondo luogo, daremo visibilità ai risultati emersi da un'indagine svolta nella prima metà del 2007 sul tema dell'*Internal branding* nell'ambito della nostra cattedra di “Comunicazione d'impresa interna ed esterna” (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) presso i maggiori gruppi di comunicazione internazionali, che hanno sede a Milano. L'obiettivo era di fare, innanzitutto, il punto della situazione sull'effettiva presenza di una strategia di marca verso il pubblico interno in queste particolari realtà aziendali che fanno della comunicazione il loro fulcro; successivamente, indagare sulle modalità e sugli strumenti utilizzati a tal fine, con particolare attenzione all'utilizzo delle nuove tecnologie. All'interno di questo capitolo dedicheremo un maggior approfondimento per la singolarità delle iniziative avviate a due particolari realtà aziendali: il Gruppo Ogilvy Italia e il Gruppo DDB Communication Italia.