



**Strategie e prassi di Corporate
and Brand identity presso le
imprese piemontesi**

Report conclusivo

Indice

1. *Excutive summary*
2. *Premessa*
3. *Territori e soggetti interessati*
4. *Modalità di realizzazione*
5. *I risultati della Survey*
 - 5.1 Metodologia
 - 5.2 Risultati
 - 5.2.1 Risultati dei focus group
 - 5.2.2 Risultati della survey
 - 5.2.3 Risultati del workshop
 - 5.3 Discussione
 - 5.4 Le competenze manageriali per gestire per gestire la Corporate e Brand Identity nelle PMI piemontesi
 - 5.5 Linee guida
 - 5.6 Pillole formative
 - 5.7 Conclusione
6. *Promozione e diffusione dei risultati*
7. *Impatti previsti e replicabilità*
8. *Partner progettuali*

1. Excecutive summary

L'azione strategica ha esplorato le sfide e le opportunità per le PMI piemontesi nella gestione della Corporate e Brand Identity (C&B Identity), sottolineando la crescente rilevanza strategica del tema per favorire un'identità aziendale solida in un mercato globalizzato e competitivo. L'indagine, condotta da Skillab S.r.l. in collaborazione con il Dipartimento di Management dell'Università di Torino e SPINLAB S.r.l., ha coinvolto 75 aziende della provincia di Torino, con focus su manager e imprenditori.

Il progetto ha adottato un approccio metodologico misto, integrando revisioni di letteratura, focus group, survey e interviste, con l'obiettivo di mappare il livello di consapevolezza sulla C&B Identity e identificare strumenti e pratiche utili per migliorare la gestione di questa risorsa intangibile. La ricerca ha rilevato una consapevolezza diffusa dell'importanza della C&B Identity per il consolidamento della reputazione aziendale (64,52% delle imprese intervistate la considera "estremamente importante"), ma anche significative criticità operative.

Tra i principali risultati emerge che i dipendenti, clienti e top management sono percepiti come stakeholder chiave per la reputazione aziendale. Tuttavia, il coinvolgimento effettivo dei dipendenti è spesso insufficiente, limitando il loro ruolo di ambasciatori del brand. Inoltre, solo il 58% delle aziende intervistate ha implementato strategie strutturate di brand identity, spesso focalizzate su aspetti visivi come logo e packaging, senza integrare pienamente cultura organizzativa e valori aziendali.

Un'altra criticità riguarda l'integrazione degli obiettivi ESG (ambientali, sociali e di governance): solo il 36% delle imprese intervistate integra tali principi nella propria strategia di C&B Identity, nonostante la crescente attenzione dei mercati verso la sostenibilità. Le aziende manifatturiere e di servizi, con fatturati più elevati, si mostrano più propense a integrare questi obiettivi rispetto a settori come le costruzioni.

L'analisi evidenzia inoltre che le PMI piemontesi si affidano prevalentemente a strumenti digitali (come social media e email marketing) per comunicare la propria identità. Le principali difficoltà riscontrate includono il disallineamento tra comunicazione interna ed esterna, la mancanza di competenze manageriali specifiche e una scarsa attenzione alla valorizzazione dei dipendenti come ambasciatori del brand.

L'indagine ha evidenziato come la gestione efficace della brand identity richieda competenze trasversali, tra cui la capacità di integrare valori aziendali nella cultura organizzativa, gestire la comunicazione interna ed esterna in modo coerente, e promuovere il coinvolgimento dei dipendenti come ambasciatori del brand. Tra le competenze manageriali chiave individuate spiccano:

- Gestione della comunicazione interna ed esterna: cruciale per garantire coerenza tra i messaggi rivolti ai dipendenti e quelli per gli stakeholder esterni, utilizzando strumenti come

newsletter, social media e riunioni interne.

- Promozione della cultura aziendale: essenziale per tradurre i valori aziendali in pratiche condivise, favorendo un ambiente partecipativo e coeso.
- Ascolto attivo: importante per raccogliere feedback da dipendenti e stakeholder, traducendoli in strategie aziendali concrete attraverso strumenti come sondaggi e open day.
- Pianificazione strategica: necessaria per integrare i valori aziendali in una visione di lungo termine, combinando branding e sostenibilità per costruire una narrativa di marca coerente.
- Adattabilità: essenziale per rispondere alle nuove tendenze, come la digitalizzazione e l'integrazione dei principi ESG, senza perdere coerenza con i valori aziendali.
- Formazione e leadership inclusiva: fondamentali per motivare i dipendenti e rafforzare il loro ruolo di ambasciatori del brand, attraverso workshop, team building e programmi di sviluppo personale.

Come output, lo studio ha sviluppato linee guida pratiche e tre pillole formative per supportare le PMI nell'elaborazione di strategie efficaci di C&B Identity. Le linee guida propongono un approccio multi-stakeholder, un focus sull'integrazione dei principi ESG e l'utilizzo strategico dei canali digitali, insieme a programmi di formazione interna per rafforzare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti.

In conclusione, lo studio sottolinea che una gestione efficace della C&B Identity richiede un impegno coordinato tra tutti i livelli organizzativi, integrando competenze manageriali, sostenibilità e narrazioni coerenti con i valori aziendali. Il progetto rappresenta un modello replicabile per altre regioni, offrendo strumenti e conoscenze per migliorare la competitività e la reputazione delle PMI. Il progetto ha prodotto linee guida pratiche e pillole formative per migliorare le competenze manageriali e supportare le PMI nella costruzione di una brand identity efficace, integrata e sostenibile. L'approccio multi-stakeholder, l'uso di strumenti digitali e un focus sui valori aziendali sono emersi come elementi chiave per il successo.

2. Premessa

Il successo di un'azienda si basa anche sulla sua capacità di valorizzare asset immateriali, quali la Corporate Identity e la Brand Identity. Ovvero quell'insieme di beni intangibili, emozioni, personalità, comportamenti e stili di comunicazione, nonché valori industriali, economici e sociali, che possono essere elementi chiave, per attuare strategie di differenziazione sul mercato. Infatti, se opportunamente fatti risaltare, possono testimoniare di fattori oggi sempre più determinati agli occhi delle persone quali l'autenticità e la trasparenza dell'organizzazione, andando a incidere direttamente sulle sue performance finanziarie e sulla sua competitività.

Tuttavia, analisi del mercato di riferimento hanno evidenziato che:

- le soluzioni che ad oggi sono adottate allo scopo di promuovere l'immagine aziendale, appiano, soprattutto per quanto riguarda le PMI, schiacciate su di un paradigma unilaterale, determinato dalla sola immagine del prodotto e orientato commercialmente al mercato e tendenti quindi a sottovalutare o addirittura a non prendere in considerazione l'importanza dell'organizzazione in quanto tale, della sua cultura e della sua identità;
- tale stato di cose è determinato anche dal fatto che, seppur esistano, soprattutto in letteratura, diverse descrizioni dei processi di branding, tuttavia la loro varietà e la loro complessità non aiutano i manager, in particolare quelli delle PMI, a capire nel dettaglio come essi debbano e possano essere gestiti e valorizzati nell'ambito di una vera e propria pianificazione di una strategia.

Alla luce di queste considerazioni, con questa azione strategica intrapresa si è voluto perseguire un duplice obiettivo:

- tramite una survey, comprendere, dapprima, quanto le aziende e le PMI soprattutto siano consapevoli del fatto che una corretta C&B Identity sia fondamentale per affermare la loro presenza sul mercato; ovvero comprendere se esse effettivamente percepiscano l'identità del brand come l'insieme di fattorie che possano far sì che il pubblico possa riconoscere l'organizzazione, i suoi valori, i suoi prodotti e distinguerla così dalle altre;
- prevedere poi la realizzazione un serie coordinata di prodotti che possano loro servire per avviare, implementare e migliorare una strategia di C&B Identity.

3. Territori e soggetti interessati

L'iniziativa ha visto il coinvolgimento di 75 aziende, prevalentemente PMI, del territorio della provincia di Torino, di cui 36 aderenti a Fondirigenti, e ha coinvolto 78 tra manager, imprenditori e responsabili, interessati al tema della Corporate e Brand Identity.

4. Modalità di realizzazione

L'iniziativa, articolata in diverse fasi è stata pianificata nel periodo febbraio - novembre 2024.

Nello specifico sono state realizzate le seguenti attività:

1. *Revisione della letteratura accademica*
 2. *Individuazione campione*
 3. *Predisposizione del materiale di indagine*
 4. *Somministrazione della Survey*
 5. *Focus group e Interviste manageriali*
 6. *Elaborazione risultati*
 7. *Realizzazione dei prodotti*
 8. *Il workshop di diffusione dei risultati*
- di cui si presentano di seguito i risultati di sintesi

5. I risultati della Survey

Nel contesto odierno caratterizzato dalla globalizzazione e dall'innovazione digitale, non è sufficiente limitarsi a innovare i prodotti o a ottimizzare i processi interni. È imperativo, invece, sviluppare una connessione profonda e duratura con gli stakeholder, capace di veicolare fiducia, autenticità e differenziazione, in un mercato sempre più saturo e competitivo. La brand identity, intesa come l'insieme degli elementi che definiscono e caratterizzano una marca, diventa quindi un elemento cruciale che le imprese devono imparare a costruire, gestire e monitorare.

Se in passato la brand identity riguardava maggiormente l'immagine che un'azienda costruiva intorno a una singola marca o prodotto, oggi quando si fa riferimento alla brand identity l'immagine da divulgare è quella del corporate (Maon et al.2021). La brand identity viene così intesa come l'insieme di elementi visivi, comportamentali e valoriali che un'azienda utilizza per distinguersi dai concorrenti e comunicare in modo efficace con i suoi stakeholder. Spostare l'attenzione sull'identità di marca del corporate risulta in una maggiore complessità di gestione della brand identity che richiede il coinvolgimento di una molteplicità di stakeholder nella sua definizione e comunicazione.

Emerge dalla letteratura, come soprattutto le piccole e medie imprese (PMI), limitandosi a relazioni consolidate con clienti storici o alla partecipazione a fiere di settore, tendano a sottovalutare l'importanza di una gestione multi-stakeholder della brand identity. Infatti, la corretta gestione della brand identity richiede l'implementazione di un processo complesso e strutturato che oltre all'ottimizzazione di elementi visivi come il logo o il sito web, includa anche la costruzione e gestione

della cultura organizzativa, i valori aziendali e il modo in cui questi vengono percepiti e vissuti da dipendenti, clienti e altri stakeholder.

Il progetto qui descritto realizzato da Skillab S.r.l. con il supporto del Dipartimento di Management “Valter Cantino” dell'Università di Torino e del suo spin-off SPINLAB S.r.l., nasce proprio con l’obiettivo di mappare le criticità nella gestione della brand identity e supportare in particolare le PMI piemontesi nella costruzione di competenze per gestire efficacemente la brand identity. Skillab, centro di formazione manageriale dell'Unione Industriali Torino, apporta la sua lunga esperienza di accompagnamento e supporto alle PMI nell’ambito della gestione ed innovazione dei processi organizzativi. La collaborazione con il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, in particolare con lo spin-off universitario SPINLAB S.r.l., aggiunge una dimensione scientifica e metodologica al progetto, rendendolo solido e replicabile su larga scala.

Il progetto si è articolato in diverse fasi che hanno combinato metodologie qualitative e quantitative per mappare il livello di consapevolezza del management delle PMI piemontesi riguardo alla brand identity con l’obiettivo di individuare le lacune organizzative e culturali che ostacolano una corretta gestione dell'identità di marca e sviluppare strumenti e linee guida pratiche che supportino i manager nel migliorare le strategie di gestione della brand identity. Più nel dettaglio, a seguito di un’approfondita ricerca della letteratura nell’ambito della gestione della brand identity e di due focus group con un cluster selezionato di aziende piemontesi, tre ricercatori del Dipartimento di Management supportati da Skillab hanno costruito le domande per una survey atta a raccogliere dati specifici su diversi aspetti della gestione della brand identity, tra cui la consapevolezza delle problematiche legate alla sua gestione, le pratiche di brand identity in atto e la coerenza delle strategie aziendali.

5.1 Metodologia

Per perseguire gli obiettivi del presente studio, è stato adottato un approccio metodologico articolato in diverse fasi: (i) una revisione della letteratura accademica riguardante il tema della corporate e brand identity nelle PMI (ii) focus group con rappresentanti delle PMI piemontesi, inclusi CEO e membri del top management, come i Direttori delle Risorse Umane e del Marketing, al fine di comprendere le loro prospettive sulla corporate e brand identity, utili alla predisposizione di una survey; (iii) strutturazione e somministrazione di una survey per raccogliere dati relativi alla conoscenza e consapevolezza della corporate e brand identity, alle strategie e pratiche utilizzate per la gestione della corporate e brand identity, e agli strumenti impiegati per comunicare e monitorare l'identità di marca tra le imprese piemontesi, con particolare attenzione alle PMI; (iv) interviste con CEO e membri del top management di aziende piemontesi particolarmente efficaci nella gestione della corporate e brand identity, che hanno fornito non solo casi studio significativi, ma anche una

validazione dei dati raccolti dalla survey. (v) Presentazione dei risultati durante un workshop ad un gruppo di lavoro selezionato costituito da una rappresentanza del top management delle PMI piemontesi.

5.2 I risultati

5.2.1 Risultati dei focus group

I focus group, organizzati con l'obiettivo di consolidare le domande della survey hanno rivelato diversi aspetti cruciali della gestione della brand identity nelle PMI piemontesi.

In primo luogo, sebbene i dipendenti siano considerati i principali ambasciatori dei valori del brand, si riscontrano difficoltà nel coinvolgerli pienamente nel processo. Inoltre, le aziende trovano problematico mantenere una comunicazione coerente, in particolare in seguito a fusioni o acquisizioni. La brand identity è strettamente legata alla reputazione aziendale, ma risulta complesso misurarla in modo accurato. Infine, emerge la necessità di bilanciare tradizione e innovazione, integrando i principi ESG nell'identità del marchio.

5.2.2. Risultati della survey

Delle oltre 500 imprese selezionate dal database iniziale risposto al questionario 62 imprese piemontesi. Di queste, il 79,03% è composto da imprese di dimensioni medio-piccole, ossia con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 249. Considerando la longevità delle imprese intervistate, il 51% del campione è composto da aziende consolidate, presenti sul mercato da oltre 45 anni. Il settore dei servizi risulta essere il più rappresentativo (50% del campione). Segue il settore manifatturiero con il 45,16%. Le costruzioni, invece, raggiungendo il 4,84% del campione rappresentano una quota minoritaria di intervistati.

Dalle quotes raccolte in risposta alla richiesta di descrivere il significato attribuito al concetto di corporate e brand identity, emerge che la corporate e brand identity siano percepite dalle imprese come una variabile cruciale per il successo aziendale.



In particolare, la maggioranza dei partecipanti (64,52%) ritiene che la gestione della corporate e brand identity sia "estremamente importante" per consolidare la reputazione dell'azienda, indipendentemente dal settore di appartenenza.

Tabella 1 - Consapevolezza della corporate e brand Identity sia utile nella determinazione della reputazione aziendale

Importanza Corporate and Brand Identity per la reputazione	n.	%
Moderatamente importante	2	3,23
Importante	20	32,26
Estremamente importante	40	64,52
<i>Totale complessivo</i>	<i>62</i>	<i>100</i>

Considerando quali stakeholder vengano percepiti come più rilevanti nel contribuire alla reputazione aziendale e quindi ne risulta più importante la valorizzazione quando si definisce la strategia di brand identity, nelle prime tre posizioni incontriamo i dipendenti, i clienti ed il top management. I dipendenti, come ambasciatori del brand, influenzano la reputazione aziendale attraverso soddisfazione, coinvolgimento e un ambiente di lavoro positivo. I clienti finali determinano la reputazione con feedback, recensioni e passaparola. Il top management, invece, guida la reputazione tramite la visione strategica e decisioni che modellano la percezione esterna.

Tabella 2 - Rilevanza degli stakeholder nella determinazione della reputazione aziendale e motivazioni

Stakeholder	Ruolo nella definizione della reputazione	n.	%
1. Dipendenti	I dipendenti sono ambasciatori del brand. La loro soddisfazione e il loro coinvolgimento riflettono i valori aziendali e influenzano direttamente la reputazione interna ed esterna dell'azienda. Un ambiente di lavoro positivo si traduce in una migliore percezione sul mercato.	59	95,1
2. Clienti Finali	La percezione e la soddisfazione dei clienti finali sono determinanti per la reputazione aziendale. Feedback positivi, recensioni e passaparola influenzano fortemente la reputazione del brand nel mercato.	55	88,71
3. Top Management	Il top management guida la reputazione aziendale attraverso visione strategica e decisioni che influenzano direttamente la percezione esterna.	45	72,58
4. Fornitori	Fornitori che si allineano ai valori aziendali rafforzano la reputazione dell'azienda e la sua percezione di affidabilità e responsabilità sul mercato.	39	62,90
5. Partner Commerciali	I partner commerciali, come distributori e rivenditori, amplificano la reputazione dell'azienda. Relazioni collaborative e di fiducia con i partner commerciali contribuiscono a una percezione positiva del brand nel mercato.	28	45,16
6. Comunità Locale	La comunità locale è vitale per la reputazione, garantendo supporto e condivisione della visione aziendale.	19	30,65
7. Associazioni di Categoria	Le associazioni di categoria forniscono credibilità e garantiscono l'adesione a standard elevati. L'appartenenza a queste associazioni migliora la reputazione dell'azienda, evidenziando il suo impegno verso pratiche etiche e responsabili.	16	25,81
8. Concorrenti	La pressione competitiva spinge le aziende ad implementare un processo di miglioramento continuo che a sua volta influisce positivamente sulla reputazione.	11	17,74
9. Intermediari	Gli intermediari riflettono la professionalità e la competenza dell'azienda, influenzando così la reputazione aziendale.	7	11,29
10. Accademia	L'interazione con le Accademie migliora la reputazione, specialmente grazie all'inclusione di componenti di R&D nelle attività aziendali.	7	11,29
11. Amministrazione Pubblica	Essere riconosciuti come autorevoli e credibili dall'amministrazione pubblica contribuisce positivamente alla reputazione aziendale.	6	9,68
12. Candidati	La percezione positiva dell'azienda da parte dei candidati può influenzare il mercato del lavoro.	2	3,23
13. Ambiente	La reputazione aziendale è influenzata dal rispetto e dalla cooperazione con l'ambiente. Senza un impegno verso la sostenibilità ambientale, la reputazione dell'azienda può essere compromessa.	1	1,61

Tuttavia, sebbene le PMI siano consapevoli dell'importanza di una corretta gestione della brand identity, non tutte adottano una strategia strutturata di sviluppo e gestione della brand identity. Infatti, 14 imprese sulle 62 intervistate hanno dichiarato di non aver mai implementato una strategia di brand identity. Tra coloro che hanno già implementato una strategia di brand identity strutturata emerge che le attività di valorizzazione della brand identity maggiormente implementate includono: la cura della relazione con gli stakeholder, lavorare sul coinvolgimento dei dipendenti, il miglioramento del posizionamento dell'impresa sul mercato e il miglioramento degli aspetti visivi ovvero logo, colori e font che permettono di rendere l'impresa maggiormente riconoscibile tra i dipendenti.

Tabella 3 - Livello di importanza attribuita ad attività che contribuiscono alla valorizzazione della Brand Identity

Attività per valorizzare Brand Identity	Costruzioni (media)	Manifatturiero (media)	Servizi (media)	Media generale per attività (media)
Logo, colori, packaging	4,33	3,79	3,81	3,82
Carattere, Tone of voice	3,67	3,29	3,23	3,27
Consolidamento valori e cultura aziendali all'interno dell'organizzazione	4,33	4,18	4,29	4,24
Cura delle relazioni con gli stakeholder esterni	4	4,25	4,42	4,32
Chiaro posizionamento della marca nella mente degli stakeholder	4	3,86	4,1	3,98
Integrazione degli ideali e necessità degli stakeholder nei tratti distintivi del brand	3,33	3,57	3,81	3,68

Considerando le criticità emerse nella gestione della brand identity, lo studio rivela che la maggior parte delle aziende intervistate (il 43,55%) ritiene che la principale difficoltà nella gestione della corporate e brand identity dipenda dalle caratteristiche endemiche del settore ovvero fattori intrinsecamente legati al contesto del settore stesso che influenzano e complicano la gestione della brand identity per le aziende che vi operano. Tuttavia, la gestione della corporate e brand identity risulta fortemente influenzata anche da fattori interni all'azienda. In particolare, il basso coinvolgimento dei dipendenti (41,94%) e la mancanza di competenze specifiche (41,94%) emergono come le principali criticità. Infine, la capacità di comunicare efficacemente la brand identity durante la fase di recruiting risulta essere un punto debole per molte aziende. Inoltre, dall'analisi emerge una crescente importanza dell'integrazione degli ESG nella strategia di brand identity.

Tabella 4 – Relazione tra settore e perseguimento obiettivi ESG

Fatturato (€)	Non perseguo obiettivi ESG	Perseguo gli ESG, ma non sono integrati nella strategia di BI	Gli obiettivi ESG che perseguo sono integrati nella strategia di BI	Totale
Costruzioni	3			3
Manifatturiero	5	3	20	28
Servizi	10	5	16	31
Totale complessivo	18	8	36	61

Tabella 5 – Relazione tra fatturato e perseguimento di obiettivi ESG

Fatturato (€)	Non perseguo obiettivi ESG	Perseguo gli ESG, ma non sono integrati nella strategia di BI	Gli obiettivi ESG che perseguo sono integrati nella strategia di BI	Totale
< 2	5		6	11
< 10	6	2	8	16
< 50	7	3	15	25
50 >		3	7	10
Totale complessivo	18	8	36	62

La maggior parte delle aziende con fatturato elevato, infatti, tende a integrare gli obiettivi ESG, ovvero gli aspetti dello sviluppo sostenibile negli elementi visivi, comportamentali utilizzati per distinguersi dalla concorrenza e per curare la relazione con gli stakeholder. Sul fronte ambientale, molte aziende adottano materiali sostenibili per i loro prodotti, il packaging e la comunicazione, utilizzando ad esempio carta riciclata e componenti biodegradabili, e alcune hanno avviato programmi per ridurre l'inquinamento. Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, viene dato grande rilievo al benessere dei dipendenti, promuovendo salute, sicurezza e motivazione attraverso piani di formazione, sviluppo e politiche per la diversità e l'inclusione. Parallelamente, le imprese si impegnano in attività per la comunità, come donazioni a organizzazioni benefiche, sponsorship di eventi artistici e culturali e coinvolgimento dei dipendenti in attività di volontariato. Sul piano della governance, le aziende pongono enfasi su una gestione etica, ritenendo fondamentale costruire partnership strategiche con attori che condividono i valori ESG.

Considerando gli strumenti atti a valorizzare la brand identity, le imprese piemontesi utilizzano principalmente strumenti digitali, come profili social ed e-mail marketing (79,03%), per comunicare la propria identità di marca, riflettendo l'importanza crescente dei canali online. Tuttavia, la comunicazione offline mantiene un ruolo significativo, soprattutto attraverso il passaparola tra i dipendenti, che rafforza le relazioni interne e la reputazione aziendale. Anche le relazioni dirette con

rappresentanti e agenti restano fondamentali. Infine, la formazione dei dipendenti (69,35%) è cruciale per coinvolgerli come ambasciatori del brand, consolidando valori e identità aziendale. Infine, lo studio identifica il calcolo dell'andamento delle vendite e il feedback volontario da parte dello stakeholder come strumenti comunemente più utilizzati per monitorare la brand identity.

Anche gli eventi aziendali e gli insights sui social network sono strumenti di monitoraggio mediamente molto utilizzati dalle imprese piemontesi.

Tabella 6 – Strumenti per veicolare la corporate e brand identity

Strumento	%
Passaparola tra dipendenti	79,03
Profili social	79,03
E-mail marketing	79,03
Training	69,35
Relazioni dirette (es. agenti di vendita; rappresentanti etc.)	40,32
Passaparola tra i clienti	38,71
Comunicazione offline (tutto ciò che viene sviluppato e veicolato al di fuori del web)	35,48
Riunioni interne	30,65
Sito web	29,03
Advertising	25,81

5.2.3. Risultati dei workshop

Il workshop ha evidenziato l'importanza della gestione della brand identity per il successo aziendale, sottolineando che non riguarda solo aspetti visivi, ma anche la cultura aziendale, i valori e la comunicazione interna ed esterna. Un approccio olistico, in cui ogni elemento contribuisce a una narrazione coerente del brand, è essenziale. Le difficoltà principali riguardano la gestione del cambiamento e la resistenza interna, specialmente durante il rebranding, ma la trasparenza e il coinvolgimento dei dipendenti sono cruciali per superarle. La leadership inclusiva gioca un ruolo chiave nel mantenere e promuovere i valori del brand, creando un ambiente di lavoro positivo. Best practices condivise includono l'ascolto attivo, seminari e l'uso di strumenti digitali per la comunicazione interna. Una brand identity forte migliora la motivazione e il senso di appartenenza dei dipendenti, e deve essere continuamente adattata per restare rilevante. In sintesi, una gestione efficace della brand identity è fondamentale per il successo a lungo termine, richiedendo una leadership inclusiva, coinvolgimento dei dipendenti e coerenza tra valori e visione aziendale.

5.3. Discussione

Lo studio mette in luce una serie di criticità nella gestione della corporate e brand identity da parte delle PMI piemontesi. Tra i principali problemi emersi, vi è il disallineamento tra la comunicazione interna ed esterna. Molte aziende si concentrano esclusivamente sulla percezione del brand da parte dei clienti o dei dipendenti, senza riuscire a integrare efficacemente le due dimensioni, causando confusione tra gli stakeholder. Inoltre, i dipendenti, pur essendo fondamentali per la costruzione della reputazione aziendale, sono raramente coinvolti nei processi decisionali legati al brand, il che limita la loro capacità di agire come ambasciatori della marca. Un'altra difficoltà risiede nella capacità delle imprese di attrarre talenti, a causa di una comunicazione inefficace dei valori, della cultura aziendale e del loro impegno sociale, fattori sempre più rilevanti per i candidati. In molti casi, le aziende non riescono neppure ad adattare e valorizzare la propria identità di marca in relazione alle specificità del settore in cui operano, mancando così di differenziarsi dai concorrenti. A questo si aggiunge una limitata integrazione dei principi ESG, soprattutto in settori come quello delle costruzioni, e l'assenza di strumenti adeguati per misurare l'efficacia delle attività di branding, che si affidano a metodi tradizionali e poco strutturati. Infine, le imprese devono affrontare il gap nelle competenze in continua evoluzione necessarie per gestire il branding a livello strategico e operativo.

Per superare questa critica, è fondamentale adottare un approccio multistakeholder che coinvolga attivamente dipendenti, clienti, partner e comunità locali. La formazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti rappresentano un investimento cruciale per garantire che essi possano comunicare efficacemente i valori aziendali e diventare portavoce autentici del brand. Parallelamente, promuovere i valori aziendali all'interno dell'organizzazione contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e la coesione interna. La collaborazione internazionale viene identificata come elemento essenziale per garantire coerenza tra le azioni e la comunicazione del brand, mentre l'integrazione dei principi di sostenibilità nella strategia di marca è sempre più importante per conquistare la fiducia e la preferenza degli stakeholder. Queste azioni mirano a creare una brand identity forte, coerente e duratura, costruita attraverso un impegno coordinato a tutti i livelli organizzativi.

5.4. Le competenze manageriali per gestire la Corporate e Brand Identity nelle PMI piemontesi

In un contesto aziendale sempre più complesso e competitivo, i manager sono chiamati a focalizzarsi sulla creazione di valore condiviso, rispondendo alle esigenze e aspettative di tutti gli stakeholder. Questo obiettivo richiede una gestione strategica e integrata dell'identità aziendale, basata su una combinazione di conoscenze, competenze e abilità operative.

Uno dei temi centrali emersi nell'indagine riguarda le difficoltà nella **gestione della comunicazione**, soprattutto quando si tratta di comunicazione interna. *“Se quando si tratta di comunicazione esterna, le aziende possono affidarsi a consulenti, la comunicazione interna richiede uno sforzo maggiore, dovuto principalmente al commitment richiesto al management. Senza l'allineamento del management, ogni iniziativa di comunicazione rischia di essere inefficace o addirittura controproducente.”* (Head of Marketing impresa di produzione di software). Questa affermazione evidenzia che il successo della comunicazione interna non dipenda solo dalle hard skills del manager (strumenti o dalle tecniche utilizzate per comunicare), ma dal ruolo attivo e credibile del management nel promuoverla.

Inoltre, nell'ottica di gestire una comunicazione integrata, si richiede ai manager di saper pianificare una comunicazione che garantisca coerenza tra ciò che viene trasmesso ai dipendenti (comunicazione interna) e ciò che viene comunicato agli stakeholder esterni (comunicazione esterna). Ad esempio, l'uso di newsletter interne per coinvolgere i dipendenti e di profili social gestiti in modo coordinato rappresentano capacità concrete per realizzare una strategia di comunicazione bilanciata.

Un'altra competenza fondamentale è la capacità di **promuovere una solida cultura aziendale**, che implica la creazione di un ambiente lavorativo coeso e partecipativo. Questo processo si basa sulla padronanza dei meccanismi di sviluppo organizzativo e sull'abilità di stimolare attivamente il coinvolgimento dei dipendenti. In tale contesto, alcune aziende manifatturiere hanno adottato strumenti visivi, come murales aziendali, per comunicare i propri valori e consolidare un'identità condivisa, dimostrando di saper tradurre i principi aziendali in iniziative concrete e coinvolgenti. *“Il murale raffigura la città in cui è insediata l'azienda, insieme a figure che rappresentano la trasmissione e la gestione delle idee. Questo concetto è particolarmente significativo perché incarna i valori dell'azienda, come il lavoro collaborativo, il radicamento nel territorio e l'innovazione. Incorporare elementi locali e culturali in un'opera visiva contribuisce a creare un forte senso di appartenenza sia per i dipendenti sia per i clienti. Allo stesso tempo, il murale comunica un messaggio coerente con il rebranding aziendale, che include un nuovo logo dai colori naturali, come il verde e il rosso, per sottolineare l'impegno verso la sostenibilità.”* (CEO, azienda di trattamento e rivestimenti di metallo).

Un altro esempio significativo per promuovere la cultura aziendale è rappresentato dalla scelta di un'azienda di sviluppare un profilo aziendale attraverso interviste approfondite con il management. *“Abbiamo registrato e trascritto tutto ciò che veniva detto dai managers, ottenendo l'approvazione a ogni fase del processo. Sebbene lungo e complesso, questo approccio ha consentito di costruire un'identità condivisa, migliorando sia la comunicazione interna che quella esterna.”* (Head of Marketing, impresa di produzione di software). L'uso di interviste approfondite per raccogliere input

diretti dai manager dimostra un impegno nel valorizzare le diverse prospettive interne all'azienda, promuovendo un senso di appartenenza e allineamento strategico.

La ricerca che abbiamo condotto ha inoltre dimostrato che i manager sono chiamati ad una predisposizione all'**ascolto attivo**, una competenza relazionale che richiede sia la conoscenza delle tecniche di raccolta feedback sia l'abilità di tradurre tali informazioni in strategie aziendali. I manager dimostrano questa competenza, ad esempio, attraverso l'organizzazione di open day, che non solo favoriscono il dialogo tra dipendenti e dirigenti, ma creano opportunità per ricevere input diretti da parte del personale. *“Gli Open Day aziendali rappresentano un'importante occasione per favorire il coinvolgimento e il senso di appartenenza tra i dipendenti, le loro famiglie e, talvolta, gli amici dei collaboratori. Questi eventi sono progettati per creare un ambiente informale e accogliente, offrendo ai partecipanti l'opportunità di conoscere meglio l'azienda, le sue attività, i valori e la sua evoluzione storica.”* (CEO, fabbricazione di macchine per impiego generale).

Un altro aspetto fondamentale per i manager è rappresentato anche dall'**empatia** e dalla capacità di instaurare un legame emotivo con i collaboratori. Un responsabile marketing ha evidenziato questo punto affermando: *“Se il CEO adotta un approccio gestionale antiquato e poco coinvolgente, diventa difficile comunicare efficacemente con i dipendenti.”* (Head of Marketing impresa di produzione di software). Questo esempio sottolinea l'importanza di formare i leader nelle competenze relazionali, indispensabili per motivare il personale e favorire la fidelizzazione dei talenti all'interno dell'azienda. La gestione strategica a lungo termine della brand identity richiede anche una competenza che combini la **conoscenza dei processi di branding** con la capacità di **pianificare e adattare le strategie ai cambiamenti di mercato**. Manager capaci di integrare i valori aziendali in una visione di lungo termine con l'adozione di valori fondamentali nella loro comunicazione interna, dimostrano questa competenza costruita su un approccio strategico e su un sapere consolidato nel tempo.

Considerando il ruolo chiave della reputazione, **il monitoraggio costante della reputazione aziendale** rappresenta un'altra attività chiave che richiede al manager, una competenza nell'analisi dei dati e nella percezione del brand, che si può tradurre, ad esempio, nella capacità di utilizzare strumenti come sondaggi e Net Promoter Score per raccogliere informazioni dettagliate. Come dichiarato da un'azienda nell'ambito dei servizi: *“L'azienda utilizza strumenti avanzati per gestire e analizzare i dati, sia internamente che esternamente. Questa capacità consente all'azienda di identificare potenziali criticità legate alla reputazione in tempo reale e di attuare strategie correttive mirate. Ad esempio, i dati raccolti possono essere utilizzati per migliorare il rapporto con i clienti e ottimizzare processi interni, dimostrando un impegno verso la trasparenza e l'affidabilità, elementi chiave per una gestione efficace della reputazione aziendale.”* (HR Director, impresa di software).

Anche l'*adattabilità alle nuove tendenze, come la digitalizzazione e l'integrazione degli obiettivi ESG*, è una competenza gestionale fondamentale. Essa richiede una solida conoscenza delle dinamiche di mercato e la capacità di introdurre innovazioni nei processi aziendali. Come dichiarato da un'azienda intervistata: *“Da un anno a questa parte abbiamo iniziato a comunicare in maniera più incisiva, cercando di essere più innovativi e sfruttando canali che in precedenza non utilizzavamo.”* (Marketing Manager, Fabbricazione di porte e finestre in legno).

In questo contesto, diverse aziende hanno evidenziato il ricorso a social media manager esterni e investimenti mirati nella sostenibilità ambientale. Queste scelte riflettono una concreta capacità di innovare, pur mantenendo coerenza con i propri valori di brand.

Infine, il *coinvolgimento dei dipendenti come ambasciatori del brand* rappresenta una competenza di leadership. Questa competenza combina la capacità di motivare e coinvolgere il personale con l'abilità di sviluppare programmi di formazione efficaci. Alcune delle aziende intervistate hanno riferito di promuovere la condivisione dei valori aziendali attraverso workshop e attività di team building mostrando come la competenza nella gestione delle risorse umane sia fondamentale per rafforzare l'identità della marca.

In sintesi, le competenze manageriali emerse dall'indagine vanno oltre la semplice conoscenza teorica. Esse comprendono abilità pratiche e capacità applicative che consentono ai manager di costruire e mantenere un'identità di brand coerente, flessibile e profondamente ancorata ai valori aziendali. Creare valore condiviso con gli stakeholder richiede, in particolare, qualità come l'empatia, la capacità di agire come promotori del cambiamento e una visione strategica orientata al lungo termine. Questa visione supera la mera ricerca del profitto, puntando invece sulla *centralità delle persone e delle relazioni*.

Le competenze manageriali per una gestione efficace della Brand Identity

Competenza	Descrizione	Esempi pratici
<i>Gestione della comunicazione</i>	Coerenza tra comunicazione interna ed esterna attraverso tecniche e strumenti efficaci.	Uso di newsletter interne per coinvolgere i dipendenti, gestione coordinata dei profili social.
<i>Promozione della cultura aziendale</i>	Creazione di un ambiente coeso e partecipativo, traducendo i valori aziendali in azioni concrete.	Murales aziendali per trasmettere valori, profili aziendali creati tramite interviste con il management.
<i>Ascolto attivo</i>	Raccolta di feedback e trasformazione in strategie aziendali.	Organizzazione di open day per favorire dialogo e ricevere input dai dipendenti.

<i>Empatia e connessione emotiva</i>	Capacità di comprendere e motivare i collaboratori, migliorando il clima organizzativo.	Formazione dei leader sulle competenze relazionali per trattenere talenti.
<i>Gestione strategica del brand</i>	Pianificazione a lungo termine e adattamento delle strategie ai cambiamenti di mercato, mantenendo coerenza con i valori aziendali.	Integrazione dei valori aziendali nella comunicazione interna e nell'identità del brand.
<i>Monitoraggio della reputazione</i>	Analisi della percezione del brand attraverso strumenti di valutazione e implementazione di azioni correttive.	Uso di sondaggi, Net Promoter Score e feedback clienti per raccogliere dati e intervenire.
<i>Adattabilità alle nuove tendenze</i>	Conoscenza delle dinamiche di mercato e capacità di innovare processi aziendali in linea con digitalizzazione e obiettivi ESG.	Affidamento a social media manager esterni, investimenti in sostenibilità ambientale.
<i>Coinvolgimento dei dipendenti</i>	Motivare il personale e sviluppare programmi di formazione per rafforzare l'identità aziendale e il ruolo dei dipendenti come ambasciatori del brand.	Workshop, team building e attività per condividere valori aziendali.

5.5. Linee Guida

Per affrontare le criticità nella gestione della corporate e brand identity, le PMI piemontesi dovrebbero adottare un approccio multi-stakeholder che coinvolga attivamente dipendenti, clienti e partner. È fondamentale investire in programmi di formazione per il personale, favorendo il loro ruolo come ambasciatori del brand, e sviluppare strumenti pratici per garantire coerenza tra valori aziendali e comunicazione. Inoltre, integrare la sostenibilità (ESG) nelle strategie di brand identity e sfruttare canali digitali per il monitoraggio e la diffusione dei valori aziendali può migliorare sia la reputazione che la competitività. La creazione di una narrativa chiara, supportata da una leadership inclusiva, è essenziale per consolidare un'identità di marca forte e duratura.

Sono stati individuati i seguenti strumenti operativi per la gestione strategica

- Gestione inclusiva: basata sulla teoria di Aaker, l'approccio richiede coerenza narrativa su tutti i canali di comunicazione (Hatch e Schultz). Il coinvolgimento del board aziendale, del middle management e dei dipendenti è fondamentale.
- Strumenti digitali e fisici: social media, intranet e open day aziendali mantengono un dialogo continuo con dipendenti e stakeholder.
- Change management: pratiche di gestione del cambiamento, supportate da una comunicazione trasparente, prevengono conflitti e favoriscono l'allineamento interno.

Le linee guida propongono l'uso dei seguenti KPI per valutare l'efficacia delle strategie di C&B Identity:

- Engagement: Misurato dalla partecipazione a eventi aziendali.
- Retention: Percentuale di dipendenti che rimangono nell'azienda.
- Coerenza narrativa: Allineamento tra comunicazione interna ed esterna.

5.6. Pillole formative

Per supportare le imprese nell'implementazione di strategie di corporate e brand identity sono state realizzate tre pillole formative, elaborate in funzione dei principali gap di competenze delineatesi nel corso dell'indagine, sui quali intervenire, in modo pragmatico ed efficace, in modo da poter incidere su di un habitus mentale non corretto, illustrando questioni specifiche e propedeutiche.

I contenuti delle tre pillole:

- 5.2.1.1 Significato, valori ed effetti di una buona B&C Identity
- 5.2.1.2 Modalità di pianificazione di azioni di miglioramento della B&C Identity aziendale
- 5.2.1.3 Illustrazione di buone prassi di successo del territorio

Le pillole potranno essere fruite in auto-apprendimento, così da offrire ai manager, in modo snello, una panoramica completa delle principali implicazioni che connotano il tema della B&C Identity e fungere così da incentivo per ulteriori approfondimenti.

5.7. Conclusione

I risultati dello studio evidenziano che, nonostante la crescente consapevolezza dell'importanza della corporate e brand identity, molte PMI piemontesi continuano a incontrare sfide significative nella sua gestione. La mancanza di strategie strutturate, la scarsa integrazione dei valori aziendali nella comunicazione interna ed esterna, e il limitato coinvolgimento dei dipendenti emergono come le principali criticità. Tuttavia, le imprese che hanno adottato un approccio olistico, integrando elementi visivi, culturali e strategici, dimostrano un miglioramento significativo nella coerenza e nell'efficacia della brand identity.

L'analisi ha inoltre evidenziato l'importanza di investire in formazione e sviluppo delle competenze manageriali per supportare i dipendenti come ambasciatori del brand e rafforzare il senso di appartenenza aziendale. Parallelamente, l'adozione di strumenti digitali e di pratiche sostenibili rappresenta un'opportunità cruciale per le imprese che vogliono rafforzare la loro reputazione e migliorare la relazione con gli stakeholder.

In sintesi, il successo nella gestione della corporate e brand identity richiede un impegno coordinato che coinvolga tutti i livelli organizzativi, combinando approcci strategici, innovativi e sostenibili. Le

linee guida emerse da questo studio offrono alle PMI piemontesi una base solida per superare le criticità e sfruttare al meglio le opportunità offerte da una gestione efficace della propria identità di marca.

6. Promozione e diffusione dei risultati

A supporto della realizzazione del progetto, sono state realizzate, durante tutta la sua durata, attività finalizzate a garantire la migliore comunicazione degli obiettivi e dei risultati via via raggiunti, con particolare enfasi sugli output e sui prodotti. Sono state realizzate:

- una campagna di promozione del progetto, utilizzando mailing list, nonché e sezioni dedicate alle news del sito di Skillab, illustranti motivazioni, finalità e modalità di intervento.
- predisposizione di una pagina LinkedIn dedicata al progetto con l'obiettivo di veicolare obiettivi, informazioni operative, materiali prodotti, interventi di stakeholder e risultati progressivamente consolidati; lasciando spazio al confronto, al dibattito e alla condivisione di esperienze
- pubblicazione di molteplici post su LinkedIn, pagina di Skillab e pagina dedicata (16 post ad oggi), su Instagram, su Facebook, nei prossimi giorni saranno pubblicati altri post per la presentazione dei risultati
- organizzazione di un convegno di chiusura dell'iniziativa, che si è realizzato in modalità webinar, al quale hanno partecipato tutti gli attori che hanno contribuito alla realizzazione del progetto:

Francesco Joly, Presidente Skillab

Riccardo Rosi – AD Skillab

Tiziana Sibona, Project Manager Skillab

Massimo Richetti, Responsabile Lavoro e Welfare Unione Industriali Torino

Cecilia Casalegno, Valentina Chiaudano e Brigida Morelli, Dipartimento di Management Università di Torino

Manuel Odasso, CEO Regeneration S.B.A.R.L.

Il convegno è stato seguito da persone da 48 persone.

- sarà pubblicato un articolo di presentazione dei risultati sulla rivista on line “GazzettaTorino”.

7. Impatti previsti e replicabilità

L'indagine è stata concepita in funzione della replicabilità delle esperienze prodotte. Essa ha consentito infatti di:

- produrre buone prassi che potranno essere valorizzate in diversi ambiti formativi o di promozione di processi di innovazione organizzativa, a favore delle aziende, segnatamente le PMI, affinché esse possano elaborare una propria specifica strategia di B&C Identity;
- predisporre materiali utili al rafforzamento delle competenze manageriali che potrebbero essere valorizzate a fini di impostazione, gestione e implementazione un strategie ad hoc di B&C Identity.

Contribuendo così a:

- aumentare la consapevolezza imprenditoriale e manageriale dello stato dell'arte in termini di Brand identity e Employer branding;
- implementare l'importanza della diffusione dei valori del Corporate brand sia all'interno che all'esterno della realtà organizzata;
- chiarire quanto sia fondamentale che le differenti forme di comunicazione di impresa siano tutte basate sugli stessi valori.

8. Partner progettuali

L'azione strategica è stata promossa, in qualità di parti sociali, dall'Unione Industriali Torino e da Federmanager Torino e realizzata da Skillab che, per la realizzazione delle attività, si è avvalso, nell'ambito dell'accordo quadro di cooperazione, del contributo scientifico del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino "Valter Cantino" e del suo spin-off SPINLAB S.r.l. che vantano numerose esperienze di ricerca aventi ad oggetto le problematiche correlate alla Corporate & Brand Identity.