

Roberto Grandicelli

NASCE LO “HUMAN-CENTERED BRANDING”

CSR, Internal branding e dinamiche slow

FRANCO ANGELI



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Roberto Grandicelli

**NASCE LO
“HUMAN-CENTERED
BRANDING”**

CSR, Internal branding e dinamiche slow

FRANCOANGELI

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ho bisogno di credere che qualcosa di straordinario sia possibile.

Alicia Larde Nash (Jennifer Connelly), *A beautiful mind*, 2001

Indice

Prefazione , di <i>Maria Carmela Ostilio</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
Piano del volume (Note dell'autore)	»	21
I compagni di viaggio	»	23
1. La strada fin qui percorsa (dalla marca al branding)	»	25
1. Le lontane origini del marchio	»	27
2. Il marchio possiede un'anima: la marca	»	34
3. La disciplina che ne studia le dinamiche: il branding	»	39
3.1. La componente visuale: il marchio	»	39
3.1.1. Il simbolo	»	40
3.1.2. Il logotipo	»	41
3.1.3. Il payoff	»	43
3.2. La componente valoriale: la brand equity	»	43
3.3. Il branding	»	44
2. L'evoluzione in ottica human (Internal branding e dinamiche slow)	»	47
1. L'internal branding	»	50
2. Dinamiche slow	»	54

3. Il personal branding	pag.	57
3.1. Cos'è il personal branding	»	58
3.2. Perché il personal branding	»	59
3. L'attenzione al bene comune (si sviluppa la CSR – Corporate Social Responsibility)	»	61
1. Nasce il concetto di Corporate Social Responsibility	»	63
2. Da discrezionale a integrato	»	65
3. Il codice etico	»	66
4. Nasce lo «human-centered branding» (illustrazione della filosofia)	»	69
1. Teoria umanistica dell'impresa	»	71
1.1. Generazione di valore	»	71
1.1.1. Happiness Planet Indicator	»	74
1.2. La centralità dell'individuo	»	74
1.2.1. Da consumatori a “human”	»	75
1.2.2. Da dipendenti a “human”	»	79
1.3. Il valore anteposto al profitto	»	82
1.3.1. Un monito al management: la Teoria di Robin Marris	»	84
2. Lo “human-centered branding”	»	86
2.1. L'io – L'HCB per l'organizzazione	»	86
2.1.1. L'artigianato industriale	»	87
2.1.2. L'esperienza condivisa	»	88
2.1.3. L'intelligenza reale	»	89
2.2. Il tu – L'HCB per gli stakeholder	»	90
2.2.1. Prodotto fisico	»	91
2.2.2. Prodotto concettuale	»	94
2.3. Il noi – L'HCB e il contesto	»	95
2.3.1. La struttura esterna e il contesto	»	96
2.3.2. La struttura interna e il contesto	»	101
3. Ricapitolando...	»	101
5. Sviluppi e prospettive (presentazione di case studies e contributo di esperti)	»	105
1. Il contributo di docenti provenienti dal mondo accademico	»	107

1.1. Valore anteposto al profitto	pag.	107
1.2. Da Dipendenti a “human”	»	109
2. Le esperienze maturate da professionisti e imprese	»	112
2.1. Da Consumatori a “human”	»	112
2.2. Esercizio creativo in azienda	»	116
2.3. Formazione umanistica	»	118
3. L’analisi di “case studies”	»	119
3.1. People Centric Approach: il “case” CoVA	»	120
3.2. La diffusione della cultura: il “case” MUMAC	»	124
3.3. Case history: la sfida delle Imprenditrici Ribelli	»	128
Postfazione , di <i>Sergio Tonfi</i>	»	133
Ringraziamenti	»	137
Riferimenti bibliografici	»	139
Approfondimenti tematici	»	141

Prefazione

di *Maria Carmela Ostillo*

La scienza o gli studi scientifici impiegano metodologie rigorose volte a organizzare logicamente e in modo ordinato e coerente gli insiemi di conoscenze, giungendo a definire le numerose discipline a essi afferenti. I metodi possono basarsi essenzialmente su osservazione, esperienza e calcolo, come nel caso di matematica, fisica o chimica, o avere specifici oggetti di studio: la natura e gli esseri viventi come per geologia, geografia, astronomia ecc.; le tipologie e gli aspetti umani morfologici, fisiologici e psicologici, come accade per antropologia ecc. Lo sforzo consapevolmente teso ad accrescere, non la conoscenza generica, ma quella specifica, cerca quindi di tracciarne i confini disciplinari. Sempre di più, le scienze cercano di accogliere, all'interno di una più ampia denominazione, un insieme di discipline affini sia per metodi d'indagine sia per conoscenze che si vogliono acquisire. Economia politica (la scienza che studia l'attività economica), scienza politica, sociologia, antropologia hanno per oggetto, al pari delle altre scienze sociali, la società umana, le sue strutture e i suoi processi. Da ciò è derivata la tendenza a considerare le scienze sociali come un aspetto o una sottocategoria ulteriore dell'esteso raggruppamento formato dalle scienze dell'uomo o scienze umanistiche.

Le scienze umanistiche che costituiscono dunque una "famiglia" eterogenea di discipline, si sono formate in epoche diverse, per rispondere a esigenze anch'esse differenti, ed hanno per oggetto la conoscenza dell'uomo, del suo pensiero, della sua

attività spirituale e del suo comportamento nelle sue più varie manifestazioni. Alcune tra le discipline delle scienze umanistiche pertengono, per esempio, a letteratura, arte, filosofia, storia, psicologia e così via. Ciò non solo rimanda alle diverse componenti (e alle singole discipline), divenute sempre più specifiche e rientranti nella categoria/famiglia delle scienze umanistiche, ma anche ai rapporti reciproci e ai confini che le separano da altri ambiti.

In anni recenti si ritrova una crescente necessità di ridefinizione nel rapporto, per esempio, tra scienze umanistiche e discipline giuridiche, informatiche, di comunicazione e economiche. I rapporti che legano oggi giorno psicologia ed economia sono così profondi e articolati, ancorché con ricadute applicative della psicologia sui grandi temi della tradizione economica, da rivelarsi determinanti per l'evoluzione di entrambe le discipline. Basti pensare all'eco ottenuto dall'economia comportamentale, che applica i principi della psicologia (e dei tratti umani) ai fenomeni finanziari, influenzandone sistematicamente le decisioni individuali e gli esiti di mercato. Si evince come, quindi, l'agire economico non può prescindere da altre scienze, discipline e metodi rigorosamente applicati.

Diviene quindi inscindibile il legame tra scienze (umanistiche, sociali, economiche, manageriali ecc.), discipline (psicologia, sociologia, economia, economia-aziendale ecc.), metodologie (qualitative o quantitative, di osservazione, sperimentazione, calcolo ecc.) e oggetti di studio (i paesi, le organizzazioni, la popolazione, l'individuo, il consumatore, l'essere sociale, l' homo economicus ecc.).

Nell'osservare i contenuti inseriti all'interno del testo e nell'analizzare i casi presentati, ne sono stata attratta e mi sono resa conto che esso non è né una celebrazione delle scienze umanistiche e dell'umano e né – per contrasto – un lamento sulla rivoluzione economica, tecnologica o sulle relative scienze o discipline in rapida ascesa: innovation, digital e data science(s), giusto per citarne alcune tra le più frequentemente impiegate di recente.

In realtà è un manifesto per le imprese che non possono più prescindere dall'assecondare le esigenze antropologiche prima-

rie di ciascun individuo e per le quali il branding diviene un fautore e un motore di grande equilibrio.

Questa breve prefazione a un libro dal titolo-core *Human-centered branding*, che ha come incipit “Ho bisogno di credere che qualcosa di straordinario sia possibile” (da: *A beautiful mind*, 2001), non è stato compito facile poiché il senso e il significato di quanto si potrà ritrovare all’interno del volume è già profondamente evocato da queste parole.

Introduzione

In microeconomia¹, già a partire dalla fine del XVIII secolo con la *Teoria Classica dell'impresa*², l'obiettivo ultimo per un'impresa è stato individuato nella massimizzazione del profitto.

Quest'opera (la prima predittiva nel settore) si pone l'obiettivo di guidare il lettore verso la formulazione di una nuova *Teoria umanistica dell'impresa*, della quale oggi se ne intravedono i prodromi, secondo la quale l'impresa ha come fine ultimo la massimizzazione del valore.

Quest'analisi si sviluppa attraverso un'attenta lettura degli indicatori che la società ci offre, in relazione alla direzione verso la quale il mondo del branding si sta evolvendo.

Molta strada infatti è stata percorsa da quando si appone-

1. La teoria microeconomica è la parte della teoria economica che si propone di analizzare il funzionamento dell'economia attraverso il comportamento dei singoli agenti. Si differenzia quindi fortemente dalla macroeconomia, che invece investiga sugli aggregati economici. In microeconomia si assume che gli individui siano dotati di una piena razionalità, siano cioè consci del funzionamento dell'economia, conoscano le loro preferenze ed effettuino quindi scelte ottimali per il raggiungimento dei loro fini egoistici, quali la massima utilità per il consumatore e il massimo profitto per il produttore. www.treccani.it.

2. La teoria classica dell'impresa, formulata dagli economisti classici il cui padre fondatore è l'economista scozzese Adam Smith, è considerata la prima teoria economica moderna su cui si è fondata la scienza economica, per come la conosciamo oggi.

va il marchio³ sul prodotto, connotandolo così di una propria capacità distintiva che lo differenziasse rispetto al medesimo prodotto immesso sul mercato da altri competitors.

Si è poi compreso quanto in realtà un marchio portasse in seno la capacità di esprimere un insieme di valori (*brand equity*⁴) che, associati al prodotto, ne condizionavano la relativa percezione da parte del consumatore, influenzandone il posizionamento sul mercato (*brand positioning*⁵). Da qui la nascita e il rapido sviluppo del branding, ovvero della disciplina che, acquisita la consapevolezza di ciò che il marchio in realtà rappresenta (si va affermando il concetto di marca/brand), si pone l'obiettivo di progettare le sue diverse componenti al fine di determinare e governare il proprio posizionamento di marca. Ciò che ai più potrebbe sembrare un percorso terminato, rappresenta in realtà solo l'inizio. Nel seguito infatti le aziende non veicolano più unicamente la propria brand equity verso il consumatore/cliente bensì anche verso i propri dipendenti. Questo fa sì che il personale sia maggiormente coinvolto e fidelizzato, sentendosi anch'egli rappresentato dal brand e dunque parte attiva del progetto, assumendo proattivamente la funzione di Brand Am-

3. Il marchio è il più importante dei segni distintivi dell'impresa, di cui contraddistingue i prodotti e i servizi. Sul piano economico esso è oggi utilizzato (e tutelato) non solo come strumento per informare il pubblico della provenienza dei prodotti o servizi per cui è usato da una determinata impresa (la tradizionale funzione di «indicazione di provenienza»), ma anche come simbolo di tutte le altre componenti del «messaggio» che il pubblico ricollega, appunto attraverso il marchio, ai prodotti o ai servizi per i quali esso viene usato, comprese le informazioni e le suggestioni diffuse attraverso la pubblicità, su cui si concentra oggi il valore di mercato dei marchi più famosi (la nuova funzione di «strumento di comunicazione»). www.treccani.it.

4. La *brand equity* rappresenta l'insieme dei valori distintivi e differenzianti con cui una marca presidia il territorio mentale dell'individuo grazie ai quali si pone e compete sul mercato. Contesto, valori, conoscenza, immagine, associazioni, connotazioni, personalità, esperienza; questi sono i fattori che compongono la brand equity e che ne determinano la capacità distintiva e differenziante. G. Grizzanti, *Brand Identikit*, Fausto Lupetti, Bologna, 2011.

5. Il *brand positioning* è quel processo che mira a costruire la percezione che i consumatori avranno di un nuovo brand (posizionamento di marca), oppure a influire sul modo in cui essi percepiscono un brand esistente (riposizionamento di marca). www.glossariomarketing.it.

bassador⁶. Questa nuova formula di brand management viene definita internal branding.

L'internal branding utilizza tecniche e vettori di comunicazione tipicamente impiegati verso l'esterno, declinandoli opportunamente in ragione della differente tipologia di stakeholder⁷.

Già nel percorso appena tracciato, possiamo scorgervi un progressivo aumento della centralità dell'individuo rispetto al prodotto.

Mentre all'inizio tutte le politiche aziendali erano volte all'aumento della produttività e al miglioramento della qualità del prodotto, incominciano a coesistere politiche di branding che impongono maggior attenzione alle esigenze dell'individuo, al contesto in cui opera, fino a comprendere l'ambiente.

Attraverso l'introduzione del concetto di CSR (Responsabilità sociale d'impresa)⁸ le imprese si impegnano a generare profitto, nel pieno rispetto del quadro legislativo vigente, in accordo al contesto normativo applicabile e in perfetta coerenza con il

6. Il Brand Ambassador è tradizionalmente conosciuto come il portavoce della marca, è l'agente interno o esterno all'impresa con il compito di promuovere la marca e stimolare le vendite. Si tratta generalmente di professionisti molto ben informati riguardo alla marca che rappresentano, che ricoprono una posizione centrale all'interno di una rete sociale di fondamentale importanza per lo sviluppo del brand. Il brand ambassador può essere chiunque abbia un'approfondita conoscenza del brand e del mercato in cui questo opera e/o sia in grado di identificare certi bisogni che il brand esprime. www.glossariomarketing.it.

7. Stakeholder è chiunque sia portatore di interessi nei confronti di un'attività o di un progetto economico: chi cioè possa direttamente o indirettamente godere di benefici o subire danni da quell'attività. www.accademidellacrusca.it.

8. La Responsabilità Sociale d'impresa è l'impegno dell'impresa ad assumere un comportamento giusto, imparziale ed equo, che tenga conto delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato. Perseguire una politica di responsabilità sociale significa, in concreto, adottare un orientamento strategico e operativo volto a rispondere alle aspettative economiche, ambientali, sociali dei stakeholder di riferimento dell'organizzazione. Implica l'adozione di processi produttivi che siano in grado di limitare l'impatto ambientale dell'impresa sul territorio e la realizzazione di iniziative volte a favorire stili di consumo sostenibili o a promuovere comportamenti socialmente attivi; per esempio, donando risorse alla comunità per finanziare progetti nel campo dell'arte, dell'istruzione o, più in generale, del sociale. www.glossariomarketing.it.

proprio Codice Etico, trasparente e dichiarato (ancorché applicato). L'organizzazione si pone come un valore: per i consumatori/clienti, per i dipendenti, per la comunità.

Un ulteriore ma significativo segnale, registrato nella direzione della centralità dell'individuo, è rappresentato dal recente affermarsi del fenomeno dello “slow brand” e delle “dinamiche slow” più in generale.

In un mondo sempre più schiacciato dalla velocità, in completa controtendenza, si sono manifestate infatti esigenze di lentezza e di ritorno alla tradizione.

Questo aspetto si è verificato anche nel branding ed è stato colto ed efficacemente illustrato da Patrizia Musso, attraverso il testo *Slow brand*⁹, laddove si pone in evidenza come le tecniche di comunicazione abbiamo assecondato la necessità di rallentamento posta in essere dagli stakeholder e lo abbiamo fatto attraverso un prolungamento dei tempi di contatto, pur sapendo che la velocità e lo shock tipicamente provocato dalla contrazione dei tempi di contatto, genera un impulso che guida il consumatore, anche un po' irrazionalmente e impulsivamente, all'acquisto.

In senso più ampio, le dinamiche slow hanno abbracciato anche altre componenti della vita aziendale identificate da Patrizia Musso con i fenomeni dello *slow factory*¹⁰ e dello *slow places*¹¹.

Se lo *slow factory* va nella direzione dell'internal branding, essendo riferito alle iniziative aziendali implementate al fine di rendere il posto di lavoro una location sempre più accogliente e “a misura d'uomo”, in armonia con le dinamiche del welfare, lo *slow places*, riferito al miglioramento dell'accoglienza e della vivibilità dei punti vendita, introduce l'efficace e sempre più diffusa e apprezzata tecnica del marketing esperienziale¹²,

9. Patrizia Musso, *Slow brand. La gestione socio-economica della marca contemporanea*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

10. La declinazione dell'internal branding in ottica “slow”.

11. Ci si riferisce al retail branding, inteso come migliorata gestione e fruizione del punto vendita da parte degli stakeholder.

12. Il marketing esperienziale fonda l'approccio al mercato dell'impresa sulla centralità dell'esperienza d'uso e di consumo del cliente: è quello che

ovvero spazi nei quali il retailing¹³ si è re-inventato offrendo ai fruitori, non solo l'accesso ai beni di acquisto, bensì un contesto a forte empatia che permettesse di avvicinare il prodotto attraverso un percorso che coinvolgesse la sfera emozionale degli stakeholder.

È facile osservare come, anche in questo caso, l'individuo assuma sempre più un ruolo centrale per i diversi attori in gioco: impresa, risorse umane, stakeholder, contesto.

Lo “human-centered branding” pone dunque l'individuo come centrale rispetto alle logiche di mercato e vede il profitto come effetto collaterale alla generazione di valore.

Questo il passaggio discriminante, la locuzione che racchiude in sé tutta l'essenza della filosofia che questo testo si propone di illustrare: l'azienda considerata come un luogo dove ciascuno vede realizzate le proprie ambizioni e colte le giuste gratificazioni, attraverso la generazione di valore e nel pieno rispetto della comunità; gli stakeholder gratificati dall'approvvigionamento di beni, materiali o intangibili, in quanto parte di un'esperienza sensoriale ed emozionale.

Affinché si realizzi tutto questo, ovviamente, si renderà necessario, in forma subordinata, il profitto.

Nei paragrafi seguenti analizzeremo i due aspetti cardine di quella che definiremo la nuova *Teoria umanistica dell'impresa*, la filosofia che supporta concettualmente lo “human-centered branding”, il quale ne rappresenta la relativa trasposizione in ambito applicativo.

un consumatore prova quando entra in contatto con un fornitore di beni e servizi. Il cliente è posto al centro dell'attenzione non solo nella fase di vendita di un prodotto, ma anche nella fase precedente la transazione e, soprattutto, in quella post-acquisto dove è maggiore l'opportunità di creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa. www.glossariomarketing.it.

13. Con il termine retailing, o Retail marketing, si intende l'insieme delle attività di marketing messe in atto dalle imprese di distribuzione nei confronti dei clienti finali. Tali attività sono finalizzate a incrementare il sell out del punto vendita.