



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**EMPLOYER BRANDING:
RILEVANZA DEL FENOMENO E BEST
PRACTICES. IL CASO ELICA.**

EMPLOYER BRANDING:
PHENOMENON AND BEST PRACTICES.
THE ELICA CASE STUDY.

Relatore:
Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:
Agnese Sabbatucci

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - L'EMPLOYER BRANDING	3
1.1 CONCETTO E RILEVANZA DELL'EMPLOYER BRANDING.....	3
1.2 FINALITA' DELL' EMPLOYER BRANDING.....	5
1.3 EMPLOYER IDEALE VS EMPLOYER REALE	9
1.4 RANDSTAD: EMPLOYER BRAND RESEARCH 2021	11
CAPITOLO 2 - EMPLOYER BRANDING: PROCESSO E BEST PRACTICES	23
2.1 ANALISI DEL PUBBLICO DI RIFERIMENTO	23
2.2 POSIZIONAMENTO E CREAZIONE DEL MESSAGGIO	28
2.3 SCELTA DEL CANALE E VALUTAZIONE DELLA CAMPAGNA.....	30
2.4 ALCUNE BEST PRACTICES	36
2.4.1 Il caso Lego Serious Play	36
2.4.2 Il caso Barilla.....	38
2.4.3 Il caso Procter & Gamble	40
CAPITOLO 3- IL CASO ELICA S.P.A.	43
3.1 LA STORIA	43
3.2 CERTIFICAZIONI E PREMI.....	47
3.3 ELICA LIFE.....	51
2.4.2 Progetto E-Straordinario	52
2.4.3 We Are	53
2.4.4 Elica Member Card e Palestra aziendale	54

2.4.5	Upside Down Programme Internship	56
3.4	CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY	57
3.4.1	Ambiente.....	58
3.4.2	World Class Manufacturing (WCM)	59
CONCLUSIONE		61
BIBLIOGRAFIA		63
SITOGRAFIA		63

INTRODUZIONE

Che cosa è l'Employer Branding e perché negli ultimi anni questa tematica ha assunto così tanta rilevanza? In un mercato estremamente volubile e imprevedibile, le imprese si trovano ad affrontare da un lato una concorrenza sempre più agguerrita e dall'altro una platea di consumatori sempre più informati. Al fine di migliorare il prodotto e la propria reputazione nel mercato, le imprese hanno compreso che il personale dell'azienda può determinare un vero e proprio vantaggio competitivo. Infatti, le persone rappresentano una risorsa estremamente importante, in quanto, se l'azienda riesce a reclutare il personale migliore, più performante e talentuoso, questo porterà indubbiamente a dei vantaggi anche dal punto di vista della competitività. L'obiettivo è quindi quello di creare una reputazione dell'azienda come "posto ideale nel quale lavorare", ottenendo in tal modo un duplice risultato di Attraction- Retention. Infatti, l'Employer Branding non riguarda unicamente l'attrazione dei talenti migliori all'interno della propria impresa, ma anche la capacità della stessa di trattenerli, attraverso una serie di strategie che facciano sentire il dipendente valorizzato e apprezzato.

L'elaborato che segue si articola in tre diversi capitoli: nel primo l'obiettivo è di illustrare a livello teorico l'Employer Branding, la sua rilevanza in azienda e i vantaggi che esso può apportare; inoltre seguirà un'analisi della ricerca effettuata da Randstad "Employer Brand research 2021" . Nel secondo capitolo si andranno

a esporre le principali tecniche di Employer Branding che possono essere utilizzate dalle imprese al fine di creare un vantaggio competitivo. Il terzo e ultimo capitolo sarà invece dedicato al caso aziendale di Elica S.p.A., con approfondimento sui progetti e sulle iniziative messe in atto dall'azienda nell'ambito di ricerca.

CAPITOLO 1 - L'EMPLOYER BRANDING

1.1 CONCETTO E RILEVANZA DELL'EMPLOYER BRANDING

Dare una definizione univoca di un concetto complesso e articolato come l'Employer branding può risultare piuttosto difficoltoso. In generale, esso potrebbe essere indicato come quella disciplina che ha come obiettivo la creazione e la promozione dell'immagine aziendale come luogo di lavoro. È quindi, un settore di ricerca piuttosto borderline tra marketing e risorse umane, in quanto, sostanzialmente ,consiste nel “brandizzare” la propria azienda e renderla maggiormente attrattiva per i potenziali dipendenti ,nello stesso modo in cui un prodotto viene pubblicizzato per attrarre potenziali acquirenti, con la sostanziale differenza che il prodotto in questione è l'organizzazione stessa. La sua finalità è di rendere evidente, tanto internamente (*Retention*) quanto esternamente (*Attraction*) le qualità del proprio brand come posto di lavoro; questo permetterà all'azienda di selezionare i lavoratori più performanti e efficienti e in tal modo ottenere un vantaggio competitivo, in un mercato in cui battere la concorrenza è di vitale importanza per la sopravvivenza dell'impresa stessa. Infatti, il valore globale di un'azienda sarà tendenzialmente incrementato se essa appare e si presenta come un luogo di lavoro “ideale” nel quale essere impiegati.

La prima volta che il termine Employer branding appare in modo esplicito è in un paper di Tim Ambler e Simon Barrow (1996) nel quale viene descritto come

“l’insieme dei vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro e identificato con il datore di lavoro”.

In seguito Ambler e Barrow eseguono un parallelismo tra marca - datore di lavoro e tra dipendente - consumatore affermando che i processi che fidelizzano alla marca sono gli stessi che fidelizzano il lavoratore al proprio datore di lavoro; consigliavano quindi di utilizzare le medesime tecniche di marketing tradizionale per entrambi i processi. Nel corso del tempo iniziò ad affermarsi una maggiore centralità delle risorse umane e questo è evidenziato anche dalle più recenti definizioni di Employer branding. S. Lloyd (2002) lo descrive come “ la somma degli sforzi di un’azienda di comunicare al personale esistente e potenziale quanto è desiderabile come posto di lavoro”. S. Barrow e R. Mosley (2005) sottolineano come una buona strategia di Employer branding possa aiutare a ridurre i costi, migliorare la soddisfazione dei clienti e contribuire a migliori risultati finanziari. Infine E. Amendola (2008) lo definisce come “ una strategia di marketing finalizzata a creare un’immagine aziendale coerente con l’identità dell’impresa come Employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento”.

Quello che si deduce dalle diverse definizioni è che l’Employer branding è, quindi, una disciplina che si trova al confine tra marketing e comunicazione alle risorse umane, poiché è una strategia di selezione e gestione delle risorse umane

che, però, utilizza tutta una serie di strumenti che sono tipici delle politiche di marketing.

1.2 FINALITA' DELL' EMPLOYER BRANDING

Come si è detto, negli ultimi anni il mercato, e come diretta conseguenza il mercato del lavoro, ha subito dei grandi cambiamenti. Per elencare solo alcune delle modifiche che sono avvenute, si possono citare il crescente calo demografico, un'economia che abbatte le barriere nazionali e inevitabilmente diventa sempre più globale, ed infine l'evoluzione della figura dei consumatori finali, che avendo a disposizione molti più canali in cui reperire informazioni sulle aziende, sui prodotti e sui processi sottostanti, sono molto più consapevoli e in grado di indirizzare le proprie decisioni di acquisto verso brand dei quali condividono azioni, valori e principi ed eventualmente, di sabotare gli altri. Tutti questi cambiamenti hanno avuto inevitabilmente delle ripercussioni sulle aziende sia in termini di riorganizzazione interna, che di figure professionali ricercate, totalmente nuove. Anche i lavoratori hanno in un certo senso cambiato le proprie abitudini, infatti, nel mercato attuale, c'è una propensione molto più elevata a cambiare impiego passando da un'azienda all'altra rispetto al passato. La motivazione in ambito professionale e la serenità nel posto di lavoro sono divenute elementi centrali per l'individuo, che non vede più l'occupazione come

un “sacrificio” necessario al mero fine di ottenere una retribuzione per il proprio sostentamento. Il posto di lavoro e l’attività lavorativa stessa sono divenuti elementi estremamente importanti per i soggetti, un modo per esprimere la propria personalità, le proprie capacità e ottenere un riconoscimento tanto sociale, quanto personale per le funzioni che svolgono. Naturale conseguenza di questo è che la scelta dell’azienda nella quale offrire il proprio lavoro non dipende più esclusivamente da fattori puramente economici e di sicurezza finanziaria (anche se, ovviamente, in modo marginale essi hanno ancora un ruolo), bensì da elementi più “intangibili” come ad esempio l’opportunità di crescita all’interno dell’organizzazione, il rispetto tra collaboratori e da parte del datore di lavoro, un clima aziendale piacevole e sereno, la trasparenza delle informazioni e delle comunicazioni interne, l’equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, le iniziative del posto di lavoro in termini di responsabilità sociale... solo per citarne alcuni.

Tutto questo ha spinto le organizzazioni a concentrarsi e a lavorare maggiormente al fine di implementare la propria immagine e la propria reputazione. Se un tempo erano le imprese a potersi permettere di scegliere i dipendenti migliori da selezionare al proprio interno, oggi la situazione è mutata e i rapporti di forza tra dipendenti e datore di lavoro in un certo senso si sono invertiti. Sono, infatti, le aziende a competere tra di loro per ottenere i candidati migliori, la risorsa più talentuosa in grado di determinare un vantaggio competitivo.

Dunque l'obiettivo finale di chi fa Employer branding è da un lato quello di risultare accattivante e attrattivo per i potenziali dipendenti, fare in modo che essi riconoscano l'organizzazione come il luogo ideale nel quale lavorare e contemporaneamente essere in grado di trattenere i talenti migliori all'interno dell'organizzazione stessa, mantenendo le promesse e le aspettative che erano state fatte in fase di selezione.

La discriminante di questo processo è che non sono più esclusivamente le imprese a valutare e selezionare i dipendenti che vogliono al proprio interno come collaboratori... anche i dipendenti hanno iniziato a guardare le imprese, a informarsi sulle loro performance, sulle loro iniziative, su tutti quegli elementi intangibili citati in precedenza, che sono andati a soppiantare gli elementi tangibili, come retribuzione e stabilità economica che fino a qualche anno fa, guidavano le scelte.

Com'è riferito da Sullivan (1999) le organizzazioni che vogliono realizzare delle strategie efficaci in termini sia di Attraction che di Retention nei confronti dei migliori talenti, dovrebbero focalizzarsi principalmente sugli elementi *soft* del rapporto di lavoro. Dovrebbero quindi focalizzarsi sul modo in cui gli impiegati percepiscono il lavoro in azienda, individuare i fattori che maggiormente permettono un'identificazione nell'organizzazione e determinare quali caratteristiche aziendali motiva maggiormente i candidati a offrire lavoro proprio presso quell'organizzazione e non nelle altre.

Sempre una maggiore rilevanza sta poi acquisendo la **CSR** (*Corporate Social Responsibility*), ossia la responsabilità sociale dell'impresa. Tale concetto ha assunto una rilevanza a livello Europeo dal marzo del 2000 ed è considerata come uno strumento strategico per rendere la propria società più competitiva e socialmente coesa.

Nel Libro Verde della Commissione Europea (2001) la responsabilità sociale è definita come: "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate".

Quindi la CSR non si ferma al rispetto delle prescrizioni di legge, ma va oltre, analizzando tutti quei comportamenti volontari messi in atto da un'impresa al fine di ottenere dei risultati che portino benefici e vantaggi a se stessa e al contesto in cui opera. Questo perché in generale le iniziative in tale ambito fanno trasparire il valore di un'organizzazione, come un soggetto che non ha come unico obiettivo quello di ottenere un profitto, bensì proiettata anche verso il benessere della società e delle comunità, con particolare attenzione al territorio e in un'ottica di sostenibilità futura.

1.3 EMPLOYER IDEALE VS EMPLOYER REALE

Lievens (2007) ha dato un grande contributo alla letteratura riguardante l'Employer branding attraverso uno studio che ha individuato le caratteristiche che un'organizzazione dovrebbe possedere affinché risulti appealing agli occhi dei dipendenti reali e potenziali.

Nello specifico è stato osservato che le caratteristiche di attrattività variano a seconda che si analizzi l'Employer reale o quello ideale. Quando parliamo di *Employer reale*, intendiamo l'organizzazione specifica che il soggetto indica come "luogo di lavoro migliore" nella quale sarebbe pronto a lavorare; mentre nel caso di *Employer ideale* ci si riferisce a un'organizzazione ipotetica come "luogo di lavoro" ideale.

Dalle analisi condotte sono emerse nove dimensioni principali che descrivono la valutazione di queste due tipologie di Employer. Per quanto concerne *l'Employer reale*, le componenti dell'organizzazione in ordine di rilevanza sono:

- 1) Integrazione e valorizzazione del dipendente;
- 2) Reputazione e prestigio;
- 3) Diversità e creatività;
- 4) Varietà e internazionalità;
- 5) Merito e performance;
- 6) Innovazione strutturata;
- 7) Equità;

8) Sicurezza;

9) CSR (Corporate Social Responsibility).

Per quanto riguarda *l'Employer ideale*, invece, i fattori principali che guidano la scelta mantengono al primo posto “integrazione e valorizzazione del dipendente” e “reputazione e prestigio”, mentre assume un ruolo più importante la CSR rispetto alla situazione precedente. Questo conferma la tesi di Bhattacharya *et al.* (2008) che evidenzia l'importanza della responsabilità sociale dell'impresa nel determinare, almeno idealmente, l'attrattiva dei dipendenti verso un'organizzazione. I fattori che, invece, spiegano meno varianza sono:

- Sicurezza;
- Qualità;
- Teamwork;
- Varietà e merito;
- Internazionalità;
- Equità.

Questi risultati risultano coerenti con il lavoro effettuato da Lievens *et al.* (2005) su diversi campioni di popolazioni. Infatti, i fattori da lui rilevati come decisivi nella scelta, possono essere assimilati alle nove dimensioni individuate. Ma, i risultati ottenuti sono anche coerenti con il modello Berthon *et al.* (2005) secondo il quale l'appeal di un'organizzazione dipende da cinque valori principali: social value, development value, application value, interest value ed economic value.

Questo modello, tuttavia, non contempla il ruolo svolto dal prestigio e dalla reputazione del brand dell'organizzazione e dalle politiche di responsabilità sociale promosse dalla stessa, le quali, come afferma Bhattacharya *et al.* (2008) possono risultare determinanti nell'attrazione dei migliori talenti e nel promuovere l'identificazione dei lavoratori nell'organizzazione stessa.

Mettendo a confronto gli elementi decisivi della scelta nelle due dimensioni di Employer branding (reale- ideale) si possono valutare le eventuali differenze presenti, al fine di individuare eventuali margini di miglioramento operabili dalle imprese al fine di avvicinarsi alle caratteristiche che i potenziali dipendenti associano a un Employer "ideale".

1.4 RANDSTAD: EMPLOYER BRAND RESEARCH 2021

La società Randstad nasce in Olanda nel 1960 e a oggi rappresenta la società leader al mondo nei servizi di ricerca, selezione e formazione delle risorse umane. Attribuisce il suo successo all'eccellenza del servizio prestato, che supera i requisiti fondamentali richiesti dal settore di appartenenza. Promuove, infatti, una continua ricerca di miglioramento e d'innovazione, al fine di soddisfare nel modo migliore possibile la clientela. Il suo motto "*human forward*", sottolinea come il loro valore distintivo rispetto alla concorrenza sia il tocco umano. Infatti,

Randstad promette di offrire una vera human experience, incrociando tecnologia e umanità.

Questa società, risulta interessante al fine dell'elaborato, poiché annualmente redige una ricerca di mercato, l'“Employer brand research” volta a misurare il livello di attrattività percepita dai dipendenti attuali e potenziali delle aziende, al fine di incoronare le realtà aziendali più apprezzate nel nostro Paese. In particolare, la ricerca che si riferisce all'anno 2021, è stata arricchita da una serie di elementi al fine di valutare l'impatto della pandemia e della conseguente emergenza sanitaria sulla percezione del posto di lavoro.

La ricerca è uno studio rappresentativo dell'Employer Branding basato sulle percezioni del pubblico generale e va a ottimizzare i risultati di ventuno anni di analisi approfondite. Studia l'attrattività delle 150 aziende più rilevanti che abbiano più di 1000 dipendenti, presenti sul territorio nazionale e conosciute da almeno il 10% della popolazione. Ma, tale indagine non è solamente ristretta all'Italia, in quanto comprende 34 Paesi e quasi 190.000 soggetti intervistati.

Ma andiamo, quindi, ad analizzare i vari elementi che compongono l'indagine.

Il **campione** della ricerca è rappresentato per il 51% da donne e per il 49% da uomini, di età compresa principalmente tra i 25-44 anni (63%). I soggetti presi in considerazione presentano diversi livelli d'istruzione, infatti, per il 59% hanno conseguito un diploma di scuola secondaria, per il 33% una laurea e solamente il restante 9% ha proseguito gli studi con un master. La situazione lavorativa del

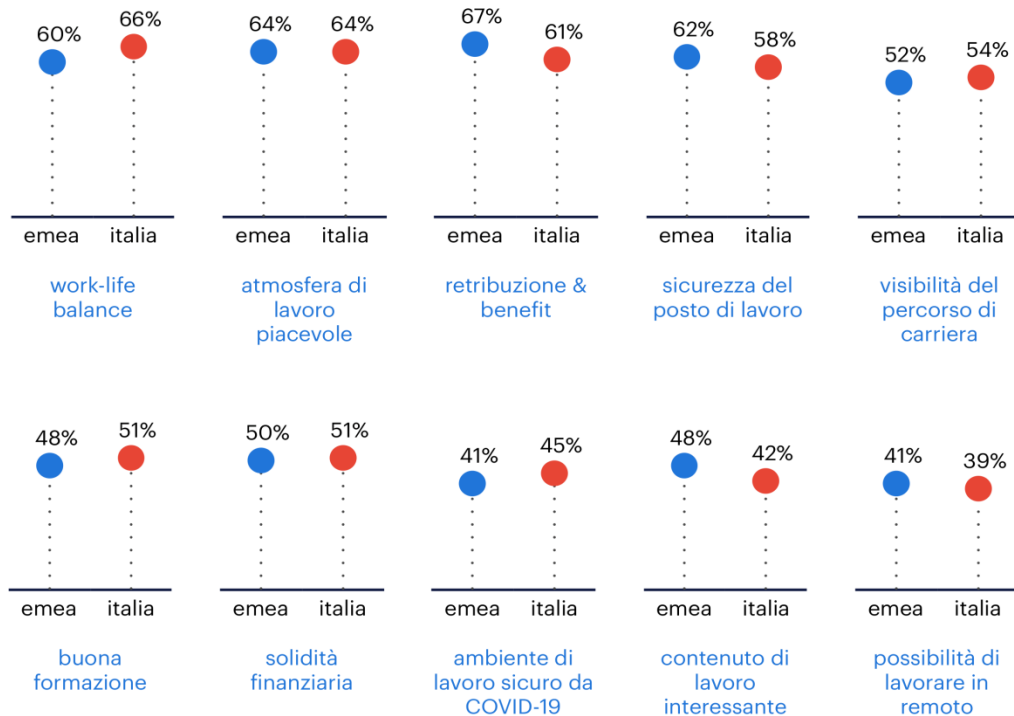
campione è piuttosto variegata, anche se quasi la metà presenta un contratto di lavoro a tempo indeterminato, seguito in parti uguali del 12% da soggetti con un contratto di lavoro temporaneo, lavoratori autonomi, soggetti in cerca/disoccupati e studenti. La restante parte del campione è rappresentata da casalinghe/i e altro.

La ricerca, passa poi ad analizzare quali sono i **fattori che guidano la scelta** nei soggetti e in particolare ne individua dieci:

- 1) Work-life balance, in altre parole l'equilibrio tra tempo libero e tempo dedicato all'occupazione;
- 2) L'atmosfera di lavoro piacevole;
- 3) Retribuzione & Benefits;
- 4) La sicurezza del proprio posto di lavoro;
- 5) La visibilità del percorso di carriera;
- 6) Una buona formazione;
- 7) Solidità finanziaria;
- 8) Ambiente di lavoro sicuro da COVID-19 (elemento introdotto nel 2021);
- 9) Contenuto del lavoro interessante;
- 10) Possibilità di lavorare da remoto (elemento introdotto nel 2021).

Questi dieci fattori individuati, sono confrontati in due diversi mercati, quello italiano e il mercato EMEA (Europe, Middle East, Africa) al fine di individuare eventuali discrepanze.

Grafico n.1: confronto Italia- EMEA



Fonte: Randstad- Employer Brand Research 2021

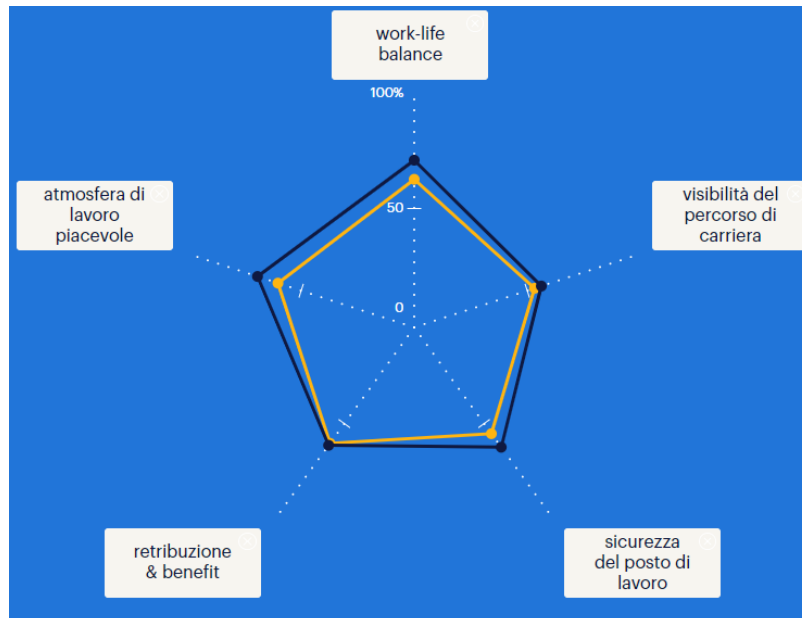
Come si può notare, alcuni fattori, come l’atmosfera di lavoro piacevole, la sicurezza del posto di lavoro, la visibilità del percorso di carriera, la buona formazione, la solidità finanziaria e infine un ambiente di lavoro sicuro da COVID-19 e la possibilità di effettuare smart-working hanno relativamente la stessa attrattività in Italia e nel contesto EMEA.

Quindi, i fattori più strettamente correlati alla possibilità di crescere e formarsi professionalmente al fine di ottenere una solidità finanziaria superiore e una maggiore sicurezza del posto di lavoro rappresentano le caratteristiche che pesano allo stesso modo nella scelta del luogo di lavoro. Le differenze si notano, invece,

su fattori più strettamente personali e condizionati in qualche modo anche dal contesto e dalla cultura del Paese nel quale ci si trova. Infatti, vediamo che in Italia l'equilibrio tra vita personale e professionale ha una maggiore rilevanza rispetto agli altri paesi analizzati. Sarà, quindi un elemento che le aziende italiane nel momento in cui sviluppano la propria strategia di Employer branding dovranno valutare molto bene. Allo stesso modo, si può notare come, in Italia, l'elemento puramente retributivo abbia una valenza più bassa nel guidare la scelta dei soggetti rispetto al contesto EMEA. Quindi, da questo si può comprendere come per i lavoratori italiani un ambiente di lavoro in cui sia piacevole trascorrere del tempo e la possibilità di avere del tempo libero da dedicare ad attività non strettamente legate alla propria occupazione, siano più importanti dell'elemento retributivo stesso. Le aziende italiane, avendo in possesso tali informazioni, al fine di diventare un Employer of choice e incrementare il proprio appeal, avrebbero quindi più convenienza a puntare su iniziative legate a questi elementi intangibili. Infatti, il lavoratore sarà maggiormente conquistato da un'azienda che, ad esempio, promuove progetti di contaminazione culturale tra i dipendenti di vari stabilimenti/Paesi, rispetto a un'azienda che ha come unico tratto distintivo una RAL più elevata.

I dieci fattori che guidano la scelta possono essere anche analizzati in correlazione al genere. Infatti, i fattori non avranno la stessa importanza per gli uomini e per le donne.

Grafico n.2: Fattori di scelta 1



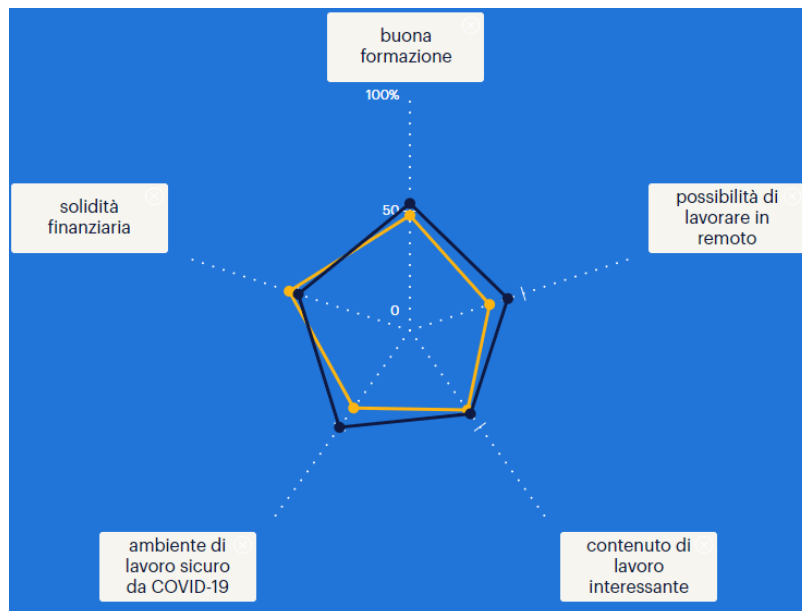
Fonte: Randstad Employer Brand Research 2021

La linea blu rappresenta la parte del campione rappresentato da soggetti appartenenti alla categoria “donne”, mentre la linea gialla rappresenta la categoria “uomini”.

Analizziamo quindi questi primi cinque fattori in relazione al sesso dei soggetti appartenenti al campione analizzato. Come possiamo notare, gli elementi di “work-life balance”, “atmosfera di lavoro piacevole” e “sicurezza del posto di lavoro” hanno una maggiore rilevanza per la sezione del campione donne. Questo, ci fa comprendere come per le donne i fattori che normalmente vengono considerati più intangibili, sono in realtà molto importanti nella scelta e nella

percezione dell'azienda come luogo di lavoro. Se andiamo, invece, ad analizzare i fattori più tangibili come “retribuzione & benefit” e “visibilità del percorso di carriera”, non si notano sostanziali differenze nella percezione tra la sezione del campione composta da donne e quella composta da uomini. Quindi, la parte finanziaria e di possibilità di carriera ha lo stesso valore per entrambi i sessi. Ma andiamo a vedere che cosa rileva la ricerca per i restanti cinque fattori individuati.

Grafico n.2: Fattori di scelta 2



Fonte: Randstad Employer Brand Research 2021

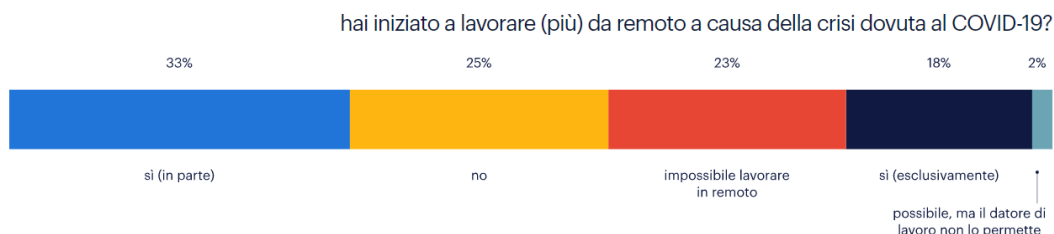
In questo secondo grafico, strutturato nello stesso modo rispetto al precedente, si può notare come una “buona formazione” e un “contenuto di lavoro interessante” assumano la stessa rilevanza per entrambi i sessi. Le differenze si notano sui restanti tre fattori. Infatti, anche se non in misura sostanziale, la “solidità

finanziaria” assume un peso più rilevante per la sezione del campione uomini. Quindi, nel complesso possiamo affermare che il campione uomini è generalmente guidato nella scelta e motivato al lavoro da fattori più strettamente economici- finanziari e quindi sicuramente più tangibili nell’organizzazione. Per le donne assumono invece più rilevanza i fattori intangibili e soft all’interno dell’organizzazione. Questo viene confermato anche dalla percezione che esse hanno per un ambiente di lavoro sicuro da COVID-19 e la possibilità di lavorare da remoto, fattori analizzati per la prima volta nella ricerca di Employer branding di Randstad nel 2021, poiché diventati fondamentali a seguito dell’emergenza sanitaria che ha colpito il mondo intero dal febbraio 2020. Ovviamente, anche le organizzazioni hanno dovuto reagire a tale situazione implementando nuove forme di lavoro, come appunto lo smart-working, in modo da permettere ai propri dipendenti di lavorare in sicurezza da casa e in molti casi di accudire ai propri figli e di seguirli nel percorso scolastico, in quanto anch’esso è stato convertito in DAD. Ora, che la situazione si sta lentamente evolvendo, le organizzazioni dovranno essere pronte a rendere i luoghi di lavoro sicuri e dovranno comunicare al meglio questa percezione ai dipendenti attuali e potenziali.

La ricerca, esamina, infatti, anche l’elemento del **lavoro in remoto**:

Grafico n.3: lavoro in remoto

lavoro in remoto dovuto al COVID-19.



Fonte: Randstad Employer Brand Research 2021

E' stato rilevato, che solamente il 18% dei lavoratori in Italia (e il 23% in tutta Europa) ha affermato di lavorare da remoto per propria scelta. Come mostra il grafico, circa la metà dei lavoratori intervistati, ha visto il proprio lavoro trasformarsi in smart-working. L'altra metà dei lavoratori ha continuato a lavorare fisicamente nell'organizzazione in quanto risultava impossibile lavorare da casa, oppure in piccola parte perché esso non veniva permesso dal datore di lavoro.

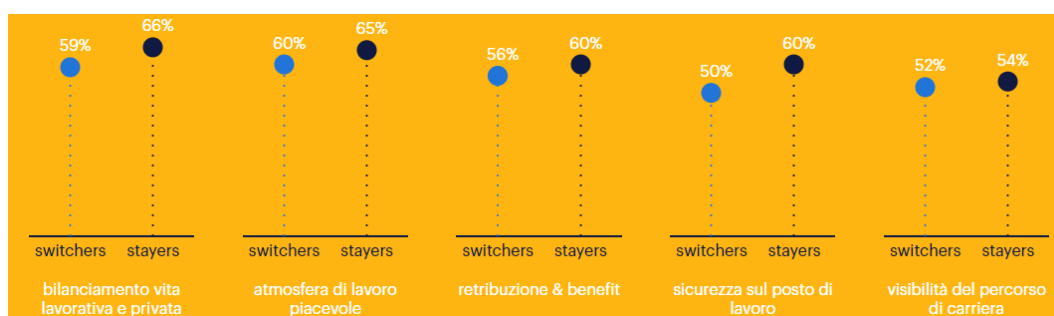
Indubbiamente, la pandemia ha apportato delle modifiche nella situazione occupazionale dei soggetti che erano già inseriti nel mondo del lavoro. Infatti, è stato rilevato che solamente il 43% di essi ha continuato a lavorare normalmente durante tutto il periodo di emergenza, mentre un 19% ha perso il proprio posto di lavoro e il 14% ha visto il proprio orario di lavoro e/o il proprio stipendio ridursi.

La ricerca si è occupata anche di evidenziare l'aspetto della **fedeltà dei dipendenti** nei confronti dei propri datori di lavoro. Dai dati raccolti, emerge che la fedeltà dei soggetti nei confronti del datore di lavoro, in generale è aumentata,

in quanto essi si sono sentiti adeguatamente assistiti durante la pandemia del COVID-19.

L'ultimo aspetto analizzato da Randstad nella propria ricerca riguarda gli **switchers** e **gli stayers**, ovvero i soggetti che negli ultimi 6 mesi hanno deciso di cambiare lavoro e/o hanno intenzione di farlo e i soggetti che invece sono soddisfatti del proprio posto di lavoro e hanno deciso di rimanere, senza intenzione di muoversi nel futuro prossimo.

Grafico n.4: switchers vs stayers



Fonte: Randstad Employer Brand Research 2021

Il grafico, evidenzia i fattori valutati come più importanti, che i soggetti che hanno deciso di cambiare lavoro e i soggetti che invece hanno mantenuto stabile la propria occupazione, hanno ritenuto decisivi per la propria scelta.

Notiamo come per gli *stayers* i fattori principali sono, sicuramente, il bilanciamento tra vita lavorativa e privata e un'atmosfera di lavoro piacevole. Questo conferma ancora una volta come gli elementi intangibili all'interno di un'organizzazione non debbano essere mai trascurati, anzi dovrebbero essere enfatizzati. Infatti, una buona strategia di Employer branding dovrebbe

considerare a fondo questi elementi e valorizzarli, in quanto possono essere rilevati sia per quanto riguarda una politica di Attraction di nuovi talenti che una politica di Retention dei dipendenti attuali.

Gli elementi che, invece, hanno spinto maggiormente i soggetti a ricercare una nuova occupazione sono stati, oltre agli elementi di work-life balance e di ambiente di lavoro piacevole, quello della retribuzione & benefit e della visibilità del percorso di carriera. Infatti, possiamo distinguere le motivazioni degli *switchers* in due diverse categorie. I soggetti, decidono di cambiare lavoro, da un lato per ragioni economico/finanziarie, tra cui normalmente sono evidenziati uno stipendio più basso rispetto ad altrove e dei benefit meno interessanti ma rilevanti sono anche le ragioni emotive, ovvero quei benefit non monetari che però assumono una grandissima importanza per gran parte dei lavoratori. Possono essere, ad esempio, delle ragioni emotive: un cattivo rapporto con il manager o con i colleghi, un disallineamento tra i valori personali e i valori dell'organizzazione, oppure la mancanza di motivazione da parte del management... solo per citarne alcuni.

La ricerca, evidenzia comunque, che nel corso del 2021 il 92% dei lavoratori ha deciso di rimanere con lo stesso datore di lavoro degli ultimi 6 mesi (il restante 8% ha invece deciso di cambiare datore di lavoro), mentre il 10% tra i soggetti colpiti da COVID ha deciso di cambiare datore di lavoro negli ultimi sei mesi.

L'Employer Brand Research di Randstad è quindi uno strumento molto utile per le organizzazioni, al fine di comprendere quali siano i fattori più rilevanti che influenzano la percezione dei lavoratori attuali e potenziali nei confronti della propria organizzazione e in conformità a essi essere in grado di costruire una buona strategia di Employer branding. È però importante sottolineare come non esista una strategia di Employer branding predefinita e universalmente applicabile, ma come ogni organizzazione, consapevole delle proprie caratteristiche e delle proprie potenzialità debba mettere in atto una sua personale strategia, in grado di attrarre i soggetti che maggiormente si adattano al target di talenti ricercati ed eventualmente di mantenerli il più a lungo possibile all'interno dell'organizzazione, al fine di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato di appartenenza.

CAPITOLO 2 - EMPLOYER BRANDING: PROCESSO E BEST PRACTICES

2.1 ANALISI DEL PUBBLICO DI RIFERIMENTO

Come in una qualsiasi attività che prevede un processo di comunicazione, il primo passo fondamentale da compiere è quello di chiedersi chi siano i soggetti ai quali indirizzare la campagna stessa. È, quindi, necessario chiedersi chi sia il destinatario e quali siano i bisogni e le aspettative che vorrebbe vedere soddisfatte dall'incontro con l'azienda. Infatti, comunicare un messaggio a un pubblico errato equivale a non comunicare affatto.

Primo passo di una campagna di Employer branding è, quindi, quello di individuare il **target**, il bersaglio della comunicazione. In questo contesto, tuttavia, la situazione si complica leggermente rispetto a una campagna di comunicazione di marketing tradizionale, poiché il pubblico non appartiene esclusivamente a una categoria.

In ambito di Employer branding esistono, infatti, due diversi pubblici.

Il pubblico *esterno*, che comprende quei soggetti che non intrattengono un rapporto di dipendenza lavorativa con l'azienda. A sua volta tale gruppo può essere segmentato ulteriormente. Ci si riferisce al pubblico diretto, per indicare i soggetti che hanno un interesse diretto rispetto alla comunicazione e alla promozione effettuata dall'organizzazione, poiché interessati ad avere un'occupazione nell'azienda stessa (diplomati, laureati/laureandi, disoccupati,

occupati in aziende concorrenti). Esiste, tuttavia, anche un pubblico definito come indiretto, nel quale rientrano soggetti che pur non avendo interesse a lavorare per l'organizzazione in questione, vengono, tuttavia, influenzati dal modo di comunicare l'azienda promuovendola come luogo ideale di lavoro (clienti potenziali, clienti attuali, fornitori, scuole/università). Quando si parla di pubblici esterni, quindi, ci si riferisce all'Employer branding in senso stretto, visto come strategia di Attraction dei migliori talenti all'interno dell'organizzazione.

Il secondo pubblico cui la campagna di comunicazione è rivolta è, invece, il pubblico *interno*, ovvero quei soggetti che già si trovano all'interno dell'organizzazione. Sono coloro che hanno un rapporto lavorativo continuativo di dipendenza o di consulenza con l'azienda. Anche in questo caso, si può distinguere il pubblico diretto, in altre parole, tutti coloro che lavorano in azienda e rappresentano una parte integrante dell'immagine aziendale come luogo di lavoro. Tanto più loro percepiranno il proprio lavoro come qualitativo e soddisfacente tanto più agiranno, anche inconsapevolmente, da *brand Ambassadors* dell'organizzazione. Analogamente al caso precedente, i pubblici indiretti sono rappresentati dai clienti interni.

Migliorare l'immagine aziendale, sarà vantaggioso per le attività di attrazione e selezione, ma anche a livello di soddisfazione dei soggetti che lavorano all'interno dell'organizzazione. In questo caso si fa riferimento all'*internal branding*, cioè

quell'insieme di attività rivolte principalmente alle persone già impiegate in azienda.

Normalmente, nella ricerca di un'occupazione il soggetto, individua un posto di lavoro come ideale per lui se esiste coerenza tra valori personali e valori che l'organizzazione esprime e rappresenta. Infatti, tutte le azioni di Employer branding devono essere finalizzate a raggiungere un "*fit*", termine che Chatman descrive come "congruenza tra valori e norme dell'organizzazione e valori delle persone".

Elemento fondamentale da considerare nel momento in cui si sviluppa una strategia di Employer branding è il tema del **valore del brand**.

Nella disciplina del marketing la marca rappresenta uno strumento in grado di identificare una specifica forma d'offerta, generando una rete di associazioni cognitive e percezioni, confermando o meno le aspettative dell'acquirente. Kotler (1980) definisce la marca come "un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o un servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente". La marca ha da sempre rivestito un ruolo fortemente strategico, poiché rappresenta una sintesi dei valori dell'impresa, della qualità dei suoi prodotti, delle sue competenze, del ruolo che essa svolge nel mercato e di tutti i suoi attributi intangibili/immateriali. Come affermato da Aaker (1997) il valore di una marca, o brand equity, si basa su una serie di attività e passività a essa associate che aggiungono o sottraggono valore al

prodotto o al servizio venduto da un'azienda o acquistato dai consumatori. Aaker individua cinque categorie di tali attività/passività associate alla marca, nello specifico: fedeltà di marca, notorietà del nome, qualità percepita, altri valori associati alla marca e altre risorse esclusive della marca. Esse possono essere utilizzate al fine di misurare il valore del brand, in particolare dell'azienda per la quale si lavora, e di confrontarlo con la percezione del brand delle aziende concorrenti.

Le definizioni precedenti, strettamente associate alla disciplina del marketing tradizionale, possono però essere traslate in un'ottica di Employer branding. Infatti, gli attributi immateriali e intangibili di un'azienda incrementano il suo valore, non esclusivamente in termini di prodotto, ma anche i termini di reputazione e immagine determinando la personalità aziendale che è percepita dai potenziali lavoratori e dai lavoratori attuali. Dolly Predovic (2004) afferma, infatti, che oggi nella prassi aziendale il termine brand equity non viene quasi mai utilizzato con riferimento al valore monetario del brand, bensì per indicare un concetto più vicino a quello di "potenzialità del brand" e di sua forza.

Le caratteristiche simboliche del brand possono essere collegate a quelli che da Davies (2008) vengono definiti i tratti della personalità di un'azienda. Le organizzazioni, al pari degli individui avrebbero, quindi, una propria personalità definita in base alle percezioni dei lavoratori attuali e potenziali. I soggetti, saranno attratti da organizzazioni che sentono affini con i propri valori e la propria

personalità. Questo spinge le organizzazioni a realizzare diverse strategie di *employment advertising*, ovvero tutte quelle modalità di promozione attraverso le quali l'azienda si presenta al proprio pubblico come “great place to work”, con caratteristiche e tratti distintivi rispetto ai concorrenti. Queste strategie sono distinte da Ewing et al. (2002) in:

- Strategia “**azienda internazionale**”, che ha come obiettivo quello di attrarre i lavoratori offrendo stabilità contrattuale e possibilità di crescita interna anche a livello internazionale, in quanto è applicata da organizzazioni con uffici in più parti del mondo;
- Strategia “**missione su Marte**”, in tal caso l'organizzazione è nuova e/o poco conosciuta, oppure il business potrebbe aver bisogno di un'innovazione. E' una strategia che va a stressare gli aspetti simbolici del lavoro (classico esempio è la Apple con il suo messaggio “Mettiti alla prova. Puoi fare cose incredibili”);
- Strategia “**azienda locale**”, una strategia di somiglianza, poiché il datore di lavoro utilizza esempi di persone che sono già impiegate all'interno dell'organizzazione per attrarre nuovi candidati. Questa strategia riduce il rischio di aspettative non realistiche.

2.2 POSIZIONAMENTO E CREAZIONE DEL MESSAGGIO

Una volta definito il target di riferimento, l'organizzazione deve decidere, come posizionarsi rispetto a esso. Parlare di **posizionamento** in ottica di Employer branding, significa definire come viene percepita l'impresa in termini di aspettative e motivazione rispetto al target di riferimento. Può essere anche valutato in termini di come l'immagine aziendale si colloca, differenziandosi rispetto ai competitors, agli occhi del target.

A oggi il dato concreto di posizionamento delle aziende viene offerto da società di consulenza che somministrano, generalmente a un target di giovani universitari, questionari e/o interviste per definire dei *ranking* di desiderabilità aziendale in ottica di futura scelta lavorativa. Concretamente, le persone in cerca di lavoro valutano quattro aspetti fondamentali:

1. Prodotto/offerta di lavoro, intesa sia come tipologia di contratto che come possibilità di carriera e mobilità internazionale;
2. Organizzazione, in particolare la sua tipologia (azienda locale, S.p.A., no profit ecc.);
3. Simbolo, riferito al significato dietro il nome dell'azienda per la quale si decide di lavorare;
4. Persone, cioè il contesto di relazioni tra colleghi, clima aziendale e work-life balance.

Con riferimento a tali elementi vengono stilate delle graduatorie di desiderabilità verso il miglior datore di lavoro percepito, con l'obiettivo di ottenere una sovrapposizione tra posizionamento del proprio personale interno e il posizionamento del target esterno.

La fase successiva consiste nella **creazione del messaggio** di Employer branding che sarà comunicato dall'azienda al fine di attrarre, fidelizzare o trattenere il proprio target. Questa è la "fase creativa" della strategia, poiché la comunicazione deve suscitare una risposta principalmente emotiva del potenziale candidato. Il primo passo è di individuare i driver più corretti sui quali basare la campagna e costruire il proprio messaggio. Decidere, quindi, se evidenziare maggiormente i fattori tangibili o intangibili dell'organizzazione, quali bisogni e aspettative del target, far emergere e su quali fare leva.

È stato rilevato, ad esempio, come sia inefficace nel lungo periodo basare la strategia iniziale di Attraction su fattori tangibili, come ad esempio sull'aspetto economico. Gli aspetti economici, infatti, sono in grado di attivare la motivazione dei soggetti nel breve periodo, ma sono poco incisivi nel mantenerla nel lungo termine. Impostando una strategia del genere, si corre, quindi, il rischio di essere molto efficaci nell'attrarre nuovi talenti, ma non essere poi in grado di trattenerli all'interno dell'azienda.

Aspetto fondamentale è che la campagna si basi su driver veri, riconosciuti e condivisi all'interno dell'organizzazione, valorizzando al massimo i propri

elementi di eccellenza in modo emozionale nei confronti dei propri potenziali candidati.

2.3 SCELTA DEL CANALE E VALUTAZIONE DELLA CAMPAGNA

Una volta individuato il target, analizzate le sue esigenze e scelti i driver su cui fare leva e basare la propria strategia di Employer branding, fondamentale diventa la scelta dei **canali** più idonei attraverso i quali diffondere la propria campagna per raggiungere il target di riferimento.

In generale possono essere individuati diversi canali di divulgazione:

- *Comunicazione on-line*, attraverso l'acquisto di banner, invio di newsletter sui siti dedicati al recruiting, sito web dell'azienda, siti web di università, forum o blog dedicati. Negli ultimi anni, sempre più rilevanza ha acquisito la piattaforma *LinkedIn*, un vero e proprio social network dedicato ai rapporti professionali. Esso permette, da un lato alle persone di creare un profilo in grado di riassumere le precedenti esperienze di lavoro, di studio e di eventuali corsi frequentati, dall'altro di consentire alle aziende di avere un ulteriore canale di recruiting al fine di trovare nuovi dipendenti o liberi professionisti cui offrire opportunità di lavoro. È un social che va a semplificare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. A oggi LinkedIn è una delle reti social più diffuse e utilizzate, conta circa 690 milioni di

utenti registrati e 50 milioni di aziende presenti nella piattaforma (dati aggiornati al 2020). La comunicazione della campagna online, consiste in altre parole, nel fare social recruiting, una strategia mirata a trovare nuovi talenti attraverso i canali social, condividere offerte di lavoro e consolidare l'Employer brand. Normalmente, da questo derivano assunzioni di qualità, di dipendenti fidelizzati e un aumento della produttività dovuta a una maggiore soddisfazione sia del management che dei candidati.

Impossibile, risulta quindi non annoverare gli strumenti a oggi messi a disposizione dal web 2.0 e dai social media come un vero e proprio veicolo per promuovere la propria immagine di Employer nei confronti del target prescelto. La crescita di questi canali di comunicazione indica lo sviluppo di una nuova cultura e una concezione di rete che sempre più è legata al concetto di partecipazione.

Grafico n.5: Utilizzo LinkedIn nell'anno 2020



Fonte: <https://www.multimediabusiness.it/> 1

- *Comunicazione sugli organi di stampa*, attraverso articoli, interviste, spazi pubblicitari sui giornali e riviste dedicate alla selezione del personale e/o specializzate di settore;
- *Partecipazione a Job Meeting/ career Fairs*, eventi che consistono nell'incontrare i responsabili HR direttamente in azienda e/o in occasioni organizzate da poli universitari o agenzie del lavoro. Queste occasioni d'incontro permettono ai soggetti di conoscere in prima persona i candidati attraverso colloqui che possono essere individuali oppure di gruppo (ad esempio attraverso Focus Group). Sono giornate normalmente sviluppate

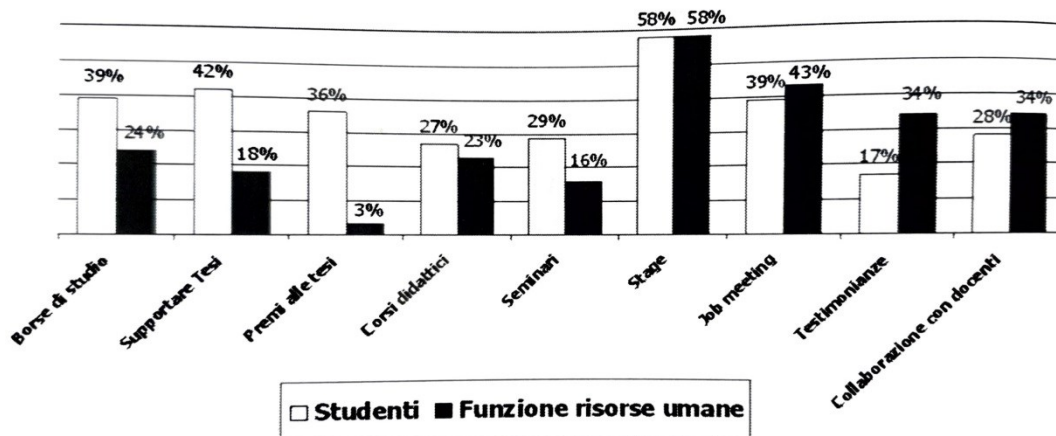
in due fasi, la prima finalizzata a presentare l'azienda, la sua storia, le possibilità di carriera e le eventuali posizioni vacanti; la seconda è, invece, dedicata all'incontro e alle relazioni, ai colloqui. Inoltre, spesso, i candidati sono stimolati attraverso dei veri e propri business game.

- *Realizzazione e distribuzione di gadget;*
- *Passaparola*, normalmente tra studenti. Questo è uno strumento che permette lo scambio di opinioni tra pari, con riferimento all'organizzazione e consente di ottenere un alto grado di visibilità per la strategia di Employer branding. Normalmente, avviene chiedendo agli studenti che sono già stati reclutati in uno dei progetti offerti dall'azienda di "sponsorizzare" ai propri colleghi tale opportunità. È una strategia che permette di creare un rapporto solidale di fiducia e collaborazione tra azienda e candidati;
- *Corporate presentation* in ambito universitario, nelle quali presentare il progetto di Employer Branding e il relativo reclutamento. Questo strumento, ovvero la collaborazione attraverso "canali informali" con i docenti universitari, è uno dei più efficaci e che presenta i maggiori risultati, poiché il docente spesso è percepito come una fonte totalmente attendibile e autorevole da parte del target/studente.

La scelta del canale dipende, ovviamente, anche dai volumi di recruiting o formazione che l'azienda deve sostenere e dal budget che è in grado di allocare

per l'iniziativa. La figura in seguito mostra i risultati di una ricerca svolta nel 2007 da Sapienza Università di Roma e Contattolavoro. Il campione era rappresentato da un gruppo di studenti e dipendenti, divisi tra neo-inseriti e funzione HR di aziende di grandi dimensioni eterogenee per settore di attività. L'idea della ricerca era quella di confrontare le opinioni dei due principali soggetti coinvolti nel processo di Employer branding (studenti e funzione HR) per verificare che tipo di efficacia riscontrano i diversi strumenti di comunicazione.

Grafico n.6: confronto studenti/responsabili HR sull'efficacia dei canali di reclutamento



Fonte: G. Lizzani, G.M. Mussino, M.Bonaiuto "L'employer branding tra ricerca e applicazione", FrancoAngeli, Milano, 2008.

Ultima fase della strategia di Employer branding consiste nella **valutazione della campagna** effettuata. L'efficacia della campagna può essere valutata dalle aziende in conformità a criteri oggettivi, come ad esempio la quantità di candidature ricevute durante il periodo di diffusione del messaggio, oppure attraverso il confronto tra quantità di curriculum ricevuti, colloqui di selezione svolti e percentuale d'inserimento di candidati, o ancora attraverso un'analisi del turn over dei soggetti che attraverso la campagna sono stati inseriti in azienda. La valutazione della campagna, ovviamente, è anche utile al fine di individuare eventuali aree di miglioramento per l'organizzazione stessa, come ad esempio la scelta di canali aggiuntivi o di un timing differente.

Sebbene i riscontri oggettivi e di tipo quantitativo abbiano la propria rilevanza, sarebbe comunque opportuno per le aziende eseguire anche dei riscontri di tipo qualitativo e, in tal modo, poter intervenire sul cuore della campagna di Employer branding stessa, ovvero il messaggio e il canale prescelto per diffonderlo. Si devono, quindi, comunicare anche i fattori intangibili della campagna, come la cultura aziendale comunicata, i valori, il prestigio e la reputazione dell'organizzazione e soprattutto fare in modo che tali fattori siano coerenti con il contenuto del messaggio. La fase di valutazione della campagna ha, perciò come scopo principale, quello di analizzare i risultati ottenuti, al fine di colmare eventuali gap tra la situazione "reale" e percezione che i propri dipendenti e i

dipendenti potenziali hanno della politica di gestione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione.

2.4 ALCUNE BEST PRACTICES

2.4.1 Il caso Lego Serious Play

Il metodo Lego Serious Play nasce negli anni Novanta, in Danimarca, al fine di favorire l'innovazione del business in un periodo in cui il mercato si trovava in forte crisi. L'azienda sviluppa quindi un metodo la cui caratteristica principale è quella di garantire la partecipazione 100-100 nelle riunioni, permettendo a tutti di produrre e condividere le proprie idee, aumentando in tal modo il commitment dei dipendenti e il loro coinvolgimento. L'azienda durante i propri workshop fa costruire ai dipendenti un "modello" con i mattoncini Lego della propria idea, che in seguito deve essere raccontato agli altri partecipanti, facendo emergere temi di discussione e confronto all'interno del gruppo. Questa tecnica fa emergere un processo creativo e di collaborazione indipendentemente dal ruolo che si ricopre in azienda, poiché si viene valutati esclusivamente per la propria idea.

Altra peculiarità della strategia di Employer branding di Lego, è l'utilizzo dei *Focus Group*, tecnica di ricerca nata negli USA ad opera di due sociologi, K. Levin e R. Merton, con l'obiettivo di focalizzare l'attenzione

dei partecipanti su un argomento e far emergere tra di loro relazioni, approfondendo in questo modo gli atteggiamenti, le opinioni e i comportamenti di una collettività. Il Focus Group vede normalmente coinvolti due soggetti per la direzione, un animatore che conduce la discussione e un osservatore che analizza le dinamiche che si formano all'interno del gruppo. I partecipanti della collettività devono essere tra le 6 e le 13 persone. Tale tecnica è normalmente sviluppata in quattro fasi:

1. Il *riscaldamento*, in cui conduttore e osservatore sono ancora percepiti come intrusi e quindi trattati con diffidenza, motivo per il quale è auspicabile che si crei un clima amichevole all'interno del gruppo. In questa fase s'inizia a strutturare la comunicazione su un tema generico, stimolando i partecipanti a riflettere e analizzando il contenuto delle opinioni che iniziano a emergere;
2. La *relazione*, in questa fase s'indaga sul clima che si forma all'interno del gruppo attraverso domande su tematiche d'interesse comune dei partecipanti (mission dell'ente, cultura aziendale ecc.);
3. Il *consolidamento*, fase in cui normalmente emergono le problematiche più sentite. Il gruppo evidenzia le criticità e l'animatore deve evitare che occorranò conflitti troppo accesi al fine di non inficiare sul risultato dell'esperimento;

4. Il *distacco*, ultima fase, che prevede l'allontanamento. Se la tecnica ha avuto successo, infatti, i partecipanti saranno in piena sintonia con il conduttore, nei confronti del quale avranno sviluppato fiducia, ed è quindi bene attuare un distacco graduale, lasciando che il gruppo si sfaldi in modo naturale.

2.4.2 Il caso Barilla

L'azienda Barilla, nasce a Parma nel 1877 come negozio di pasta e pane, e con una ricca storia di successi è poi divenuta una delle più importanti aziende del settore alimentare in Italia, riscuotendo visibilità anche all'estero. La mission aziendale è quella di offrire prodotti in grado di contribuire a un'alimentazione sana ed equilibrata, di gusto e qualità superiore rispetto alla media.

Per quanto riguarda la strategia di Employer branding adottata dall'azienda, essa si basa sul presupposto che le persone rappresentino la risorsa centrale per lo sviluppo aziendale. È quindi imperativo riconoscere l'importanza dei singoli talenti, ma anche di un lavoro di gruppo guidato da coerenza, trasparenza e rispetto. Infatti, per Barilla, gli obiettivi saranno raggiunti molto più facilmente se l'ambiente di lavoro è percepito come stimolante e motivante. Il significato di Employer branding, per l'organizzazione, è quindi la ricerca continua dei talenti migliori, giovani

dinamici, brillanti, i cui valori s'intersecano con quelli dell'azienda e che possono rappresentare e diffondere al meglio la brand image. Infatti, ogni persona è considerata come un anello della catena che conduce al successo.

La loro strategia prevede una fase iniziale di Attraction dei talenti, individuando le competenze tecniche richieste ai soggetti, ma anche la ricerca di soggetti appassionati ai prodotti alimentari e che vogliono investire su se stessi. La seconda fase prevede lo sviluppo delle *soft-skills* ovvero le capacità sociali, relazionali e di comunicazione dei candidati. La direzione HR si focalizza molto sullo sviluppo e sulla crescita dei dipendenti, anche attraverso training on the job e piani di formazione manageriale e funzionale per rispondere alle esigenze delle diverse aree aziendali.

Iniziativa interessante è stata quella del progetto “Barilla in video” attraverso la quale l'azienda ha commissionato a un gruppo di giovani studenti universitari la realizzazione di due progetti video per la campagna di Employer branding. Dopo una prima fase in cui Barilla ha incontrato gli studenti, presentando il progetto e gli obiettivi, sono state definite delle linee guida, lasciando però ai partecipanti la possibilità di esprimere la propria creatività. Gli studenti, divisi in gruppo, hanno realizzato due diversi spot pubblicitari: uno più tradizionale, che seguisse lo stile Barilla

attraverso messaggi che mirassero direttamente al cuore dei consumatori, suscitando emozioni che rimandassero alla gioia del trascorrere tempo insieme e alla spensieratezza; il secondo spot risultava invece più dinamico, ironico e divertente attraverso la comparazione tra prodotti del marchio e caratteristiche personali dei giovani ricercati dall'azienda, al fine di rimarcare il concetto che sono le persone interne all'azienda "l'ingrediente" principale dei propri prodotti.

Barilla rappresenta un buon esempio in ottica di Employer branding, in quanto è riuscita a creare un'identità aziendale solida, in grado di differenziarla dai competitors, ed è sempre stata in grado di rispondere alle sfide di un mercato in continua evoluzione, rinnovandosi, pur mantenendo solidi i tratti distintivi del marchio.

2.4.3 Il caso Procter & Gamble

Procter & Gamble nasce nel 1837 e oggi rappresenta un'azienda leader nel settore della ricerca, produzione e commercializzazione di beni di largo consumo, detersivi, cosmetici, fragranze e prodotti farmaceutici. È una delle prime aziende, che negli anni Novanta, si rende conto dell'importanza strategica dell'Employer branding affinché i talenti, sempre meno numerosi e più contesi dai competitors, scegliessero di

lavorare per P&G. L'assunto di base della loro strategia è la "promozione dall'interno" rivolgendosi a un target di giovani neolaureati o laureandi, che non abbiano particolari esperienze pregresse (quindi volubili e malleabili), in quanto l'obiettivo è quello di far crescere questi talenti all'interno dell'azienda stessa. Il loro attuale slogan di Employer branding è, infatti *"Face a new challenge everyday"* e, rappresenta perfettamente la dinamicità che contraddistingue l'organizzazione. Sono, infatti, le persone a essere poste al centro di P&G, e il fatto di attrarre e trattenere i migliori talenti in azienda è visto come una condizione assolutamente necessaria al fine di sopravvivere all'interno del mercato. L'Employer branding, a questo fine, non è considerato come responsabilità esclusiva della funzione HR, ma prevede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali. P&G ha, infatti, promosso un progetto, lo "Spring Business Challenge" con il duplice obiettivo, di comunicazione e selezione, in quanto consiste in un seminario formativo e orientativo. Prevede la partecipazione di 25 studenti che tramite il progetto possono conoscere l'azienda dall'interno, acquisire competenze e conoscere le diverse funzioni aziendali, al fine di comprendere quale si adatta al meglio ai propri interessi e ai propri obiettivi. Una volta tornati in università, gli studenti possono raccontare la propria esperienza positiva in azienda, al fine di diffondere un passaparola positivo, in grado di attrarre giovani talentuosi all'interno di P&G.

Questi esempi di best practices fanno comprendere come non esista una strategia di Employer branding univoca per tutte le aziende. Ogni organizzazione nel momento in cui decide di intraprendere questo percorso, dovrebbe indagare al suo interno, al fine di comprendere le proprie peculiari caratteristiche, e in conformità a esse costruire e definire la strategia di Employer branding più adatta. Solo in questo modo la campagna potrà essere veramente di successo e raggiungere l'obiettivo di attrarre i migliori talenti, trattenerli nel lungo periodo e in tal modo ottenere un vantaggio competitivo nel mercato di riferimento.

CAPITOLO 3- IL CASO ELICA S.P.A.

3.1 LA STORIA

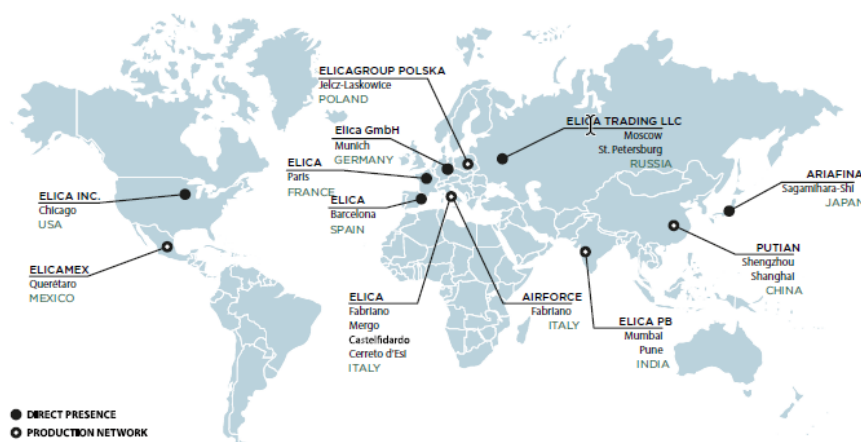
Elica viene fondata nel 1970 a Fabriano (AN) da Ermanno Casoli, che lascia il suo impiego come veterinario per seguire la propria passione per la meccanica. Già nel 1972 presenta la sua prima cappa aspiratrice, con la particolarità di essere piccola, compatta e semplice da trasportare. La presenta a Parigi e proprio in tale occasione riesce a stipulare il primo contratto con la Philips. Purtroppo, Ermanno Casoli viene a mancare prematuramente nel 1978, a soli 49 anni, e l'azienda passa alla moglie Gianna Pieralisi e al figlio Francesco che, nei primi anni '90 diventerà amministratore delegato. Nel 1995 un incendio rade al suolo lo stabilimento di Fabriano, che è ricostruito in soli quattro mesi e grazie all'organizzazione aziendale nessun dipendente è messo in cassa integrazione né perde un giorno di lavoro. A inizio anni 2000 Elica conta, oltre allo stabilimento di Fabriano, anche quello di Mergo e di Castelfidardo. La sua espansione non si ferma in Italia, infatti, nel 2002 costituisce ARIAFINA CO., LTD joint venture paritaria con Fuji (industrial leader nipponico nella produzione di cappe aspiranti) con l'obiettivo di commercializzare nel mercato giapponese prodotti caratterizzati da un elevato design. Nel 2005 nasce FIME Polska e poco dopo viene costituita Elicamex, con l'apertura dello stabilimento di Queretaro.

Il passaggio fondamentale che trasforma Elica da azienda puramente familiare ad azienda manageriale è la quotazione nel segmento STAR della Borsa italiana, che

avviene nel 2006. Da quel momento la sua espansione diventa ancora più capillare, infatti, nel 2010 nasce Elica PB India Private LTD con l'imprenditore Indiano Pralhad Bhutada, tra i più affermati operatori locali; la joint venture produce e commercializza cappe, piani cottura e forni a marchio proprio e di terzi, destinati al mercato indiano. Nello stesso anno Elica è entrata nel mercato cinese, primo maggior player mondiale delle cappe, acquisendo la quota di maggioranza della società cinese Zhejiang Putian Electric Co. Ltd, proprietaria del marchio Puti, con il quale produce e commercializza cappe, piani a gas e sterilizzatori per stoviglie per il mercato locale. Elica Corporation è presente nel più grande mercato mondiale del settore cappe con PUTI, un noto marchio cinese e con il brand Elica, inoltre dispone di una struttura produttiva di qualità e con ampie potenzialità di sviluppo. Nell'anno successivo nasce Elica Trading Ilc in Russia, con uffici sia a Mosca sia a San Pietroburgo.

Infine, nel 2015 nasce Elica France nel centro di Parigi e nel 2017 Elica GmbH a Monaco, in Germania.

Grafico n.7: Elica nel mondo



Fonte: PDF Corporate profile_ita

Possiamo quindi definire Elica S.p.A. come un vero e proprio player globale, presente non solamente in Italia e in Europa, ma che si è inserito perfettamente anche nel mercato delle Americhe, sia latina sia del nord. In particolare, l'entrata in questo Paese s'inserisce all'interno di un progetto strategico portato avanti nel corso degli anni, al fine di essere sempre più vicini ai clienti del mercato di riferimento per cogliere le nuove e importanti opportunità di crescita sia nel business OEM (Original Equipment Manufacturer) che attraverso il lancio e lo sviluppo del proprio brand.

A oggi, l'azienda è presieduta da Francesco Casoli e guidata da Giulio Cocci, ha una piattaforma produttiva articolata in sette siti tra Italia, Polonia, Messico, India e Cina, con oltre 3900 dipendenti. La lunga esperienza nel settore, la grande

attenzione attribuita al design e la ricercatezza nei materiali e nelle tecnologie applicate in grado di garantire massima efficienza e riduzione dei consumi, sono gli elementi caratterizzanti del gruppo Elica sul mercato e sono proprio essi ad aver consentito all'azienda di rivoluzionare la tradizionale immagine delle cappe da cucina, non più percepite come semplici accessori funzionali, ma come oggetti dal design unico in grado di migliorare la qualità della vita.

Dal 2020 l'azienda ha poi rinnovato la propria organizzazione interna suddividendo Elica Corporation in due diverse Business Unit:

1. Cooking BU: progetta, produce e commercializza cappe da cucina a uso domestico, sia a marchio proprio sia attraverso i brand dei principali produttori internazionali di elettrodomestici e cucine (Whirlpool, Electrolux, Ikea, Indesit, Bosch-Siemens, ecc....), piani cottura e, con esclusiva per il mercato asiatico, forni e sterilizzatori;
2. Motors BU: progetta, produce e commercializza motori elettrici per elettrodomestici, cappe e caldaie da riscaldamento a uso domestico con il marchio FIME.

L'interesse nell'analizzare questo caso aziendale deriva dall'esperienza di tirocinio curricolare svolto presso il dipartimento di HR Elica, nel periodo ottobre-novembre 2020. Oltre che a rappresentare Elica un orgoglio a livello regionale per la sua capacità d'innovazione, la sua attenzione al territorio e la proposta di un

business diverso da quello tradizionale, l'esperienza ha sicuramente fatto in modo che comprendessi meglio, dall'interno, tutte le iniziative intraprese dall'azienda. Infatti, proprio nel dipartimento HR ho affiancato la persona responsabile dell'Employer branding e in tale occasione, è nata la consapevolezza di quanto queste pratiche siano utili sia in ottica di Attraction sia di Retention aziendale.

3.2 CERTIFICAZIONI E PREMI

Conseguire una certificazione aziendale e/o vedersi attribuire un premio per la qualità dei propri prodotti, per il rispetto dell'ambiente o per le modalità con le quali sono gestite le risorse aziendali, rappresenta un riconoscimento per l'attività aziendale. Rappresenta, inoltre, uno strumento utile a diffondere un'immagine aziendale positiva e, se necessario, a migliorarne la reputazione. Questo, in quanto, una certificazione o un premio rappresentano la dimostrazione oggettiva, tanto all'interno dell'azienda quanto all'esterno, che l'impresa abbia improntato la propria attività su canoni gestionali che sono universalmente riconosciuti come tratti distintivi e qualificanti.

L'orientamento all'innovazione, l'attenzione alle persone e la ricerca del massimo benessere per i propri dipendenti hanno portato nel corso degli anni molteplici riconoscimenti al Gruppo Elica. Questo a conferma del fatto che Elica ha presentato un impegno costante nella creazione di un ambiente lavorativo

positivo, dove crescere e dove fare innovazione. Alcuni riconoscimenti, nello specifico, comprendono:



TOP EMPLOYERS: certificazione che è assegnata alle aziende che raggiungono i più alti standard nell'ambito delle condizioni di lavoro offerte ai propri dipendenti. Essa garantisce che l'organizzazione è impegnata a fornire esperienze di sviluppo personale e di crescita dei propri

dipendenti e che, per tale motivo, fa parte di un gruppo di aziende ritenute eccellenti a livello internazionale. La certificazione viene assegnata a seguito di un processo che si articola in quattro fasi: richiesta di partecipazione dell'azienda, valutazione delle pratiche HR e confronto con i competitors attraverso un'operazione di benchmark, assegnazione della certificazione e, infine, ricezione di un feedback contenente un'analisi approfondita del punteggio raggiunto. Elica ha ottenuto il premio Top Employers Italia dal 2009 a oggi e Top Employers Polska nel 2011 e in seguito dal 2014 a oggi.



GREAT PLACE TO WORK: l'istituto svolge attività di ricerca con l'obiettivo di premiare le imprese con ambienti di lavoro considerati eccellenti, in oltre quarantacinque Paesi su sei continenti. Gli ambienti di lavoro eccellenti sono considerati come il frutto delle relazioni che

quotidianamente sono vissute dai dipendenti e dai manager, dalle quali emerge fiducia reciproca. Essa deriva dalla credibilità del management, dal rispetto riconosciuto ai dipendenti e dalla misura in cui essi ritengono di ricevere un trattamento equo. La certificazione Great Place to Work e la pubblicazione delle classifiche dei migliori ambienti di lavoro in Italia, hanno lo scopo di premiare il valore dell'azienda riconoscendola come un buon posto di lavoro, in modo da attrarre i migliori talenti e far crescere l'Employer Branding. Elica ha ricevuto nel 2011 e nel 2012 il riconoscimento come Great Place to Work in Italia, nel 2011 come Great Place to Work Europe e nel 2013 come Great Place to Work Polska.



ONLINE TALENT COMMUNICATION:

riconoscimento rilasciato da Potentialpark che annualmente effettua lo studio OTaC finalizzato a indagare i comportamenti dei candidati in tutto il mondo durante la ricerca di opportunità di carriera e i canali di comunicazione online delle aziende

dedicati alle HR. Elica è stata riconosciuta tra le top 30 Companies in Italia in tale ambito nel 2016.



ETICA E IMPRESA: il premio è promosso dalla Angenquadri CGIL, dall' AIDP, APQ-CISL, dalla CIQ-UIL e dalla Federmanager.

Patrocinato dalla presidenza del Consiglio dei Ministri e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Il gruppo Elica ha vinto il riconoscimento “Etica e Impresa” nel 2009 nella categoria Corporate Social Responsibility (CSR) per il moderno e strategico approccio dimostrato con il Contratto Integrativo che rende effettivi i principi fondamentali della Responsabilità Sociale d’Impresa.



CERTIFICAZIONE ISO 45001:

nel novembre 2020 Elica Cooking Division ha ottenuto la sua prima certificazione ISO 45001 “Health &

Safety management system certification” di Bureau Veritas. Tale certificazione si fonda sulla gestione della salute e della sicurezza sul lavoro, richiedendo alle organizzazioni un miglioramento continuo, fornendo a tutti i suoi interlocutori, una garanzia di conformità alle politiche di sicurezza specificate. La gestione dei rischi sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori ha, inoltre, effetti positivi su attività, prodotti e servizi dell’organizzazione, con ripercussioni dirette sui risultati economici conseguiti dalla stessa.

3.3 ELICA LIFE

“La base della nostra filosofia pone attenzione al benessere delle persone di Elica, perché possano vivere bene non solo in azienda ma anche fuori dal contesto professionale”, queste sono le parole con cui Francesco Casoli, presidente di Elica, descrive l’approccio all’Employer Branding al quale l’azienda si orienta. Nasce, infatti, da questa idea il programma *Elica Life*, con l’obiettivo di mettere a disposizione dei dipendenti una serie di servizi, in linea con le esigenze che nel tempo sono emerse e sono state fatte notare, per migliorarne lo stile di vita dentro,

ma anche fuori, l'azienda. Infatti, l'azienda è consapevole che non si può “fare eccellenza” se non si vive in un posto di lavoro eccellente per il benessere dei propri dipendenti. L'impegno preso, è quindi quello di favorire lo sviluppo di strumenti e azioni che portino al raggiungimento del benessere come condizione cui tendere, sia nel lavoro sia nel privato, come filosofia di vita.

Il programma Elica Life, si è articolato in diverse iniziative messe in atto dall'azienda nel corso degli anni, le più rilevanti in relazione all'elaborato sono riportate in seguito.

2.4.2 Progetto E-Straordinario



Progetto di formazione del personale in azienda, creato e gestito dalla Fondazione Ermanno Casoli. L'iniziativa ha come obiettivo quello di utilizzare l'arte contemporanea come leva di apertura e innovazione. Infatti, l'arte ha da sempre un ruolo centrale nella fondazione ed è costantemente promossa. In particolare, l'arte contemporanea promuove un approccio non convenzionale ai problemi, offrendo alle persone un continuo e salutare cambiamento di prospettiva, divenuto fondamentale in quanto all'interno dell'organizzazione, i dipendenti sono, sempre più spesso, chiamati a risolvere situazioni inedite. Il progetto, si è poi ampliato in E-Straordinario for Kids, dedicato ai figli dei dipendenti di Elica di età compresa

tra i 6 e i 10 anni. L'iniziativa porta anche in questo caso l'arte contemporanea nel mondo dell'impresa e permette ai bambini di partecipare a un'attività creativa guidata da artisti di fama internazionale.

Nel 2020 per celebrare il 50° anno di attività di Elica, la fondazione ha intrapreso, sempre nell'ambito di tale progetto, l'iniziativa "Gentile come un ritratto", dell'artista Matteo Fato. L'artista, invitato in azienda, aveva il compito di far riflettere i dipendenti sulla propria natura attraverso la figura di Gentile da Fabriano, arista rinascimentale che per le sue opere ha reso nota la città dalla quale proveniva. I dipendenti, dovevano realizzare insieme all'artista un ritratto corale dell'azienda che, grazie al loro contributo e alla determinazione del suo fondatore, è riuscita a diventare un player globale. L'obiettivo finale del progetto è di unire due storie e due volontà intente a raggiungere il medesimo obiettivo: seguire le proprie passioni, eccellere nel proprio lavoro e rendere grande il proprio territorio.

2.4.3 We Are



Si tratta dell'evoluzione su scala internazionale della precedente esperienza italiana di Elica I AM. E' un progetto destinato ai figli dei

dipendenti Elica di età compresa tra gli 11 e i 17 anni delle sedi Italia, Polonia, Germania e Russia che insieme possono partecipare a una vacanza studio interculturale. WE ARE si sviluppa contestualmente alla crescita del Gruppo, in un'ottica di internazionalizzazione e integrazione culturale con l'obiettivo di allargare la visione dei giovani verso queste tematiche. Si tratta di un vero e proprio percorso di crescita, finalizzato da un lato all'apprendimento della lingua inglese, divenuta ormai requisito fondamentale all'interno di molte aziende, dall'altro all'arricchimento personale derivante dal confronto che si ha conoscendo una cultura e un Paese differente, anche attraverso il contatto quotidiano con ragazzi di nazionalità diversa della propria che il progetto promuove.

2.4.4 Elica Member Card e Palestra aziendale



Dal 2012 Elica ha istituito una Member Card rivolta a tutti i dipendenti del gruppo e utilizzabile da tutta la loro famiglia. È una carta che dà la possibilità di accedere a una serie di servizi a prezzi agevolati presso alcune attività convenzionate, con sconti dal 5 al 60% nell'ambito del commercio, dei servizi e della sanità (ad esempio attività di consulenza, sconti

commerciali, librerie, prestazioni sanitarie ecc.) in tutti i territori in cui è presente Elica. L'obiettivo dell'iniziativa è di incrementare sempre più il potere di acquisto dei propri dipendenti, e questo avviene usufruendo dello sconto che l'azienda ha negoziato direttamente con Poste Italiane, poiché la carta è divenuta una vera e propria Postepay.

Rientra nel programma anche la palestra aziendale Aerò, pensata come spazio per il benessere. Nella sede di Fabriano, è, infatti, stato allestito un centro fitness con l'obiettivo di diffondere una cultura di vita sana e promuovere la cura personale. Attrezzata come una vera e propria palestra professionale, il luogo è pensato, oltre che come ambiente nel quale effettuare esercizio fisico, anche come il punto di partenza per intraprendere un percorso completo a beneficio tanto del benessere fisico quanto psicologico. È previsto un checkup iniziale gratuito medico/posturale e un programma di alimentazione personalizzata con il supporto di un trainer specializzato e di nutrizionisti, per ottenere un equilibrato rapporto tra fisico e alimentazione. Anche in questo caso, la possibilità di avere la palestra nel luogo di lavoro ed essere seguiti da professionisti a un prezzo estremamente agevolato rispetto alla media proposta nel mercato, incrementa il potere di acquisto dei dipendenti e di conseguenza ne incrementa il benessere complessivo.

2.4.5 Upside Down Programme Internship

L'Upside Down Programme è un'iniziativa organizzata per giovani neo laureati che entrano in Elica. Rappresenta un vero e proprio percorso di crescita, tanto personale quanto professionale, al fine di facilitare l'inserimento di giovani in azienda, con particolare attenzione sul potenziamento dei loro punti di forza.

Questa iniziativa fa comprendere come in Elica sia insito il pensiero che il futuro risieda nelle persone, quindi c'è una continua ricerca di nuovi potenziali talenti da accogliere in azienda.

Il programma, attivo dal 2019, prevede, oltre all'affiancamento di un tutor volto a facilitare l'induction, un percorso formativo parallelo focalizzato sul miglioramento delle soft skills. Il programma di formazione previsti durante tutto l'internship prevede:

- *On Boarding Days*: consistono in incontri informali con il top management con l'obiettivo di conoscere in modo più approfondito il business, il team e le dinamiche aziendali di Elica;
- *Self Branding Days*: sono delle giornate di formazione eseguite in collaborazione con Luiss Business School, al fine di indirizzare i giovani su come muoversi al meglio all'interno delle organizzazioni;
- *Self Development Days*: giornate di formazione a cura della Business School ESCP per diventare più consapevoli relativamente ai propri punti

di forza, di debolezza e aiutare i giovani a definire un orientamento professionale più chiaro;

- *Art Day*: giornata totalmente dedicata all'arte contemporanea, a cura della Fondazione Ermanno Casoli con l'obiettivo di favorire il pensiero "Upside Down".

Il fine ultimo del programma è di attrarre, formare e soprattutto trattenere giovani laureati brillanti, con una vision in linea con l'identità aziendale che contraddistingue Elica.

3.4 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

In Elica si parla di "people design" per descrivere l'approccio dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti, con il presupposto che entrare nell'organizzazione significa impegnarsi a intraprendere un percorso di formazione, sviluppo e libera espressione delle proprie idee al fine di valorizzare al massimo le potenzialità dei singoli soggetti e in tal modo contribuire al successo dell'intera organizzazione.

La volontà è di perseguire il benessere organizzativo attraverso la garanzia delle migliori condizioni attuabili e dell'approccio basato su scambio propositivo e ascolto.

La CSR in Elica è intesa come un equilibrio tra quattro elementi fondamentali: Business, Conservation, Community e Culture. Quindi, essere socialmente responsabili non significa esserlo esclusivamente nei confronti dell'ambiente e del

territorio in cui le sedi Elica sono situate, ma anche nei confronti delle persone che in azienda prestano il proprio lavoro, considerate la risorsa più importante. Viene, quindi, perseguito un impegno costante nel rispetto dei diritti dei lavoratori, nella cura delle persone, nell'utilizzo di un sistema partecipativo delle relazioni industriali, nei contributi allo sviluppo sostenibile, riduzione delle emissioni e consumi nei processi produttivi e in una comunicazione corretta e trasparente.

Nel 2011, inoltre, Elica ha firmato la carta per le pari opportunità sul lavoro, promossa da Solidas, con il patrocinio della presidenza della repubblica, con l'obiettivo di contribuire attraverso il proprio operato alla diffusione di politiche HR inclusive, libere da ogni discriminazione e pregiudizio e capaci di valorizzare i talenti, proprio in virtù delle loro diversità.

3.4.1 Ambiente

La vision, dal punto di vista ambientale, dell'azienda è quella di assicurare processi e prodotti rispettosi dell'ambiente nel corso del loro intero ciclo di vita, ponendo attenzione sulla riduzione del consumo di fonti energetiche non rinnovabili e sulla produzione di rifiuti. In particolare, lo specifico impegno è di ridurre gli impatti legati al trasporto dei prodotti e al loro utilizzo. Tutte le attività che possono generare un impatto sull'ambiente sono, infatti, monitorate

continuamente, in modo da poter intervenire il più velocemente possibile per tentare di risolvere la problematica.

La società, oltre ad essere certificata con ISO 14001 per il SGA (Sistema di Gestione Ambientale), si è dotata di linee guida specifiche e di procedure per gestire le sostanze chimiche, al fine di assicurare una forma di sicurezza tanto per l'ambiente quanto per gli operatori che prestano la propria attività.

Nel 2011 Elica ha inaugurato il primo impianto fotovoltaico del gruppo, nello stabilimento di Castelfidardo (AN), in grado di soddisfare ben il 35% del fabbisogno energetico dello stabilimento. In tal modo si evita l'emissione annua di 765 ton di CO₂ che corrisponde a circa 76.500 alberi, oppure a 6.6 mln di km percorsi da un'auto in un anno. Nell'Headquarter di Fabriano, è invece stato installato un misuratore della sostenibilità, il "Leaf Meter", che permette di misurare in diretta il trend di produzione energetico e di mappare il trend dei consumi energetici dello stabilimento.

3.4.2 World Class Manufacturing (WCM)

Dal 2009 Elica aderisce al WCM, organizzazione internazionale no-profit che riunisce al suo interno aziende di diversi settori, tutte coinvolte in un processo di cambiamento unificato.

Il World Class Manufacturing è un sistema di produzione integrato e strutturato che si riferisce all'organizzazione della fabbrica nel suo complesso, promuovendo

il miglioramento sistematico e continuo attraverso la valutazione e la riduzione di ogni tipo di spreco (il cosiddetto “muda” dal modello Toyota) o perdita, applicando metodi standard condivisi da tutta l’organizzazione aziendale.

L’obiettivo è di elevare il proprio standard produttivo adeguandolo a un modello che sia riconosciuto a livello mondiale. Questo include la garanzia di qualità del prodotto, la massima flessibilità nel rispondere alle richieste dei propri clienti, il coinvolgimento e la motivazione delle persone che lavorano presso gli stabilimenti.

La novità, è che Elica intende applicare i principi del WCM non solamente in fabbrica, ma in tutta la catena del valore aziendale, intraprendendo un cambiamento che renda il processo logistico-produttivo snello, veloce e reattivo, ma che allo stesso tempo controlli la sicurezza dei lavoratori e del prodotto finito che è offerto alla clientela. Infatti, per garantire la sicurezza opera una specifica funzione organizzativa, l’Environment Health Safety, poiché l’attenzione costante che è data alle persone in questa logica si traduce nell’attenzione alla salute e alla sicurezza, perseguendo l’obiettivo della “sicurezza prima di tutto”.

CONCLUSIONE

Dopo aver analizzato da un punto di vista teorico l'importanza che ricopre una buona strategia di Employer Branding, aver mostrato alcune best practices messe in atto da famose aziende e aver approfondito la tematica nell'organizzazione di Elica S.p.A., ci si rende conto di quanto attuare delle buone strategie in tale ambito sia sempre più rilevante al fine di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato e distinguersi dai propri competitor. Risulta, infatti, chiaro, come la fama e la notorietà di cui un'organizzazione gode nei confronti dei dipendenti attuali e potenziali, supporta l'organizzazione stessa nella ricerca, nella selezione e nel reclutamento dei migliori talenti da inserire al suo interno. Infatti, avere i propri dipendenti come veri e propri brand Ambassadors è una delle strategie più efficaci, grazie alla credibilità di un dipendente che ha già prestato la propria attività lavorativa all'interno dell'azienda in questione.

Il caso Elica S.p.A. nello specifico, dimostra come la continua attenzione nei confronti del proprio personale e il loro coinvolgimento nelle decisioni aziendali siano strategie estremamente funzionali al fine di riunire in azienda dipendenti altamente qualificati. La creazione di un ambiente di lavoro piacevole, in cui le buone idee vengono apprezzate e in cui c'è una buona possibilità di crescere dal punto di vista professionale, rendono, infatti, Elica un posto di lavoro percepito in modo positivo dall'esterno e questo è confermato dal continuo interesse, soprattutto da parte di giovani laureati, di essere inseriti in azienda.

Sempre di più, infatti, le aziende dovranno adeguarsi al mercato in evoluzione e implementare una buona strategia di Employer Branding può sicuramente rappresentare un passo importante da compiere al fine di accogliere in azienda i migliori talenti e, soprattutto, di trattenerli.

BIBLIOGRAFIA

- D. ACUTI ET AL. “*Marketing e creazione del valore- seconda edizione*”, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018.
- G. CALICCIA “*Guida pratica all’employer branding- Teoria, dati e casi*”, FrancoAngeli, Milano, 2017.
- G. COSTA, M. GIANNECCHINI “*Risorse umane: persone, relazioni e valore- quarta edizione*”, McGraw Hill, Milano, 2019.
- G. LIZZANI, G.M. MUSSINO, M. BONAIUTO “*L’employer branding tra ricerca e applicazione*”, FrancoAngeli , Milano, 2008.

SITOGRAFIA

- ALMALAUREA <https://www.almalaurea.it/aziende/selezione/recruiting-business-game> (data ultima consultazione 29-05-2021);
- Annual Report Elica S.p.A. <http://annualreport.elica.com/it/welfare/responsabilita-sociale-d-impresa/csr> (data ultima consultazione 10-06-2021);
- Are You an Employer of Choice?-12 Characteristics of an Employer of Choice- <https://www.thebalancecareers.com/are-you-an-employer-of-choice-1918112> (data ultima consultazione 20-05-2021);

- Certificazione ISO 45001
<https://people.elica.com/it/news/ELICA%20ISO%2045001.html> (data ultima consultazione 06-06-2021);
- Definizione di CSR <https://www.unioncamere.gov.it/> (data ultima consultazione in data 19-05-2021);
- Focus Group <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/focus-group/index.html> (data ultima consultazione (29-05-2021);
- <https://people.elica.com/it/company.html> (data ultima consultazione 05-06-2021);
- LinkedIn <https://it.linkedin.com> (data ultima consultazione 28-05-2021);
- Online Talent Communication Elica
<https://people.elica.com/it/news/elica-potentialpark-top-30.html> (data ultima consultazione (06-06-2021);
- Randstad “Employer Brand Research 2021”
<https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research-2021/> (data ultima consultazione 22-05-2021);
- Upside Down Programme <https://people.elica.com/it/news/upside-down-programme.html> (data ultima consultazione 06-06-2021);

- We Are Programme <https://elica.com/IT-it/news/we-are#:~:text=We%20Are%20%C3%A8%20un%20vero,di%20paesi%20e%20culture%20differenti> (data ultima consultazione 07-06-2021);
- Sito HR Elica <https://people.elica.com/> (data ultima consultazione 10-06-2021);