



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di laurea magistrale in Economia e Management  
Curriculum Marketing

**Employer branding:  
aspetti teorici ed applicativi.  
Il caso ICA Group**

**Employer branding:  
theoretical and applied aspects.**

**The case of ICA Group**

Relatore:

Prof. Valerio Temperini

Tesi di laurea di:

Noemi Pisa

Correlatore:

Prof. Andrea Sabatini

Anno accademico 2021-2022



## INDICE

|                                                                                      |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>INTRODUZIONE</b> .....                                                            | <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b> |
| <b>I CAPITOLO: L'EMPLOYER BRANDING</b> .....                                         | <b>5</b>                                     |
| 1.1. EMPLOYER BRANDING: DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO TEORICO                          | 6                                            |
| 1.2. AMBITI DI APPLICAZIONE DELL'EMPLOYER BRANDING .....                             | 21                                           |
| 1.3. STRATEGIE DI EMPLOYER BRANDING .....                                            | 41                                           |
| <b>II CAPITOLO: MODELLI DI GOVERNANCE INDUSTRIALE NELLA<br/>REGIONE MARCHE</b> ..... | <b>63</b>                                    |
| 2.1. I DISTRETTI INDUSTRIALI MARCHIGIANI .....                                       | 63                                           |
| 2.2. IL MODELLO DI GOVERNANCE MARCHIGIANO .....                                      | 77                                           |
| 2.3. OPPORTUNITÀ E MINACCE PER LO SVILUPPO DELL'EMPLOYER<br>BRANDING .....           | 86                                           |
| <b>III CAPITOLO: IL CASO ICA GROUP</b> .....                                         | <b>97</b>                                    |
| 3.1. IL BACKGROUND DELL'IMPRESA.....                                                 | 97                                           |
| 3.2. L'ANALISI DELLO SCENARIO .....                                                  | 100                                          |
| 3.3. LE AREE DI AZIONI INDIVIDUATE .....                                             | 148                                          |
| 3.4. CONSIDERAZIONI FINALI .....                                                     | 152                                          |
| <b>CONCLUSIONI</b> .....                                                             | <b>157</b>                                   |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....                                                            | <b>163</b>                                   |



## INTRODUZIONE

La presente tesi si pone l'obiettivo di affrontare un argomento ancora in fase di sviluppo nella letteratura accademica: l'employer branding. Quest'ultimo può essere considerato come l'insieme di attributi che definisce l'identità di un'organizzazione in qualità di employer, ovvero come datore di lavoro.

Le dimensioni principali dell'employer branding risultano essere l'attrazione di nuovi talenti esterni all'organizzazione e la fidelizzazione dei lavoratori già presenti in azienda.

Tra gli obiettivi strategici dell'employer branding, occorre poi menzionare quelli relativi al posizionamento e alla considerazione perseguibili da un'impresa.

Tali aspetti vengono analizzati e approfonditi nel primo capitolo di questa tesi di laurea.

Nell'elaborato, inoltre, viene presentata l'analisi svolta presso l'azienda ICA Group, realtà marchigiana leader nella produzione di vernici di alta qualità.

In particolare, il progetto di ricerca si è posto l'obiettivo di esaminare le attività di employer branding, che rappresentano dei punti cardine nell'attuazione di strategie di talent attraction e retention, messe in atto dall'azienda stessa, e di individuare poi una serie di aree in cui convogliare tutte quelle azioni che consentono di differenziarsi dalla concorrenza.

La definizione di queste aree di azioni (a cui è dedicato il paragrafo 3.3.) è stata resa possibile anche dalla comparazione tra l'azienda ICA ed alcune importanti

realtà organizzative della regione Marche. Gli step seguiti nell'analisi sono appunto illustrati nel capitolo numero tre.

In particolar modo, l'indagine riguardante le attività di employer branding, poste in essere dalle aziende oggetto di analisi, ha permesso di individuare alcune best practices e di identificare, dunque, le politiche che risultano più efficaci in tema di employer branding.

Il presente elaborato mette soprattutto in luce lo stretto legame tra l'area HR e quella di Marketing. Numerose sono, in effetti, le criticità riscontrate dai professionisti HR nell'attrazione di potenziali talenti, il cui contributo dell'area Marketing risulta indispensabile.

Come si vedrà nel primo capitolo, negli ultimi anni si registra effettivamente un fenomeno piuttosto atipico: il numero dei posti di lavoro disponibili che non vengono coperti è in continuo aumento.

Le aziende si trovano frequentemente in difficoltà nel reperire il candidato giusto per una determinata posizione, che molto spesso risulta quindi essere vacante.

Il mercato del lavoro è caratterizzato oggi da una maggiore competitività, tra le aziende, nella ricerca delle risorse di talento e ciò conduce inevitabilmente alla "guerra dei talenti", così definita in un rapporto McKinsey.

In questo elaborato, si offrono dunque dei validi spunti per poter competere nel mercato del lavoro e, perché no, provare a vincere la suddetta guerra.

In questo senso, risulta fondamentale anche riuscire a veicolare il giusto messaggio, con lo scopo di raggiungere il target di riferimento per l'azienda.

Appare evidente come le organizzazioni debbano, sempre più, mettere in atto strategie di employer branding, come quella che definiamo di corporate recruiting.

In tal caso svolge un ruolo centrale anche il Web 2.0, in grado di garantire una maggiore interazione tra le aziende e i possibili candidati.

Numerose sono dunque le attività che le imprese possono mettere in campo per risultare più attrattive agli occhi dei potenziali candidati. Molte di queste verranno prese in esame nei capitoli che seguono.

Con riguardo, infine, alle politiche di welfare attuate dalle aziende per fidelizzare il proprio personale - e perseguire così obiettivi di affezione e produttività - il capitolo 2 offre una panoramica sul modello di governance della regione Marche.

Lo stesso capitolo tratta anche il tema dei distretti industriali, approfondendo quelli di matrice marchigiana, a cui appartengono alcune delle realtà aziendali facenti parte del campione di imprese benchmark analizzato per questo progetto di ricerca.

In conclusione, la stesura della tesi che segue è orientata alla ricerca e alla presentazione dell'evidenza empirica riguardante l'efficacia delle strategie di employer branding nell'attrarre e nel trattenere i talenti, e, non da ultimo, nello sviluppo di un'ottima reputazione aziendale.





## **CAPITOLO 1: L'EMPLOYER BRANDING**

In questo capitolo verrà trattato il tema dell'Employer Branding: partendo da un inquadramento teorico dell'argomento, si approfondirà poi l'analisi che precede la pianificazione della strategia e si esamineranno quindi gli elementi che compongono il modello di workflow strategico.

Per quanto concerne l'analisi strategica, attraverso questo elaborato, cercheremo di comprendere com'è mutato lo scenario del mercato del lavoro, quali sono i dati da raccogliere nell'analisi dei competitor e su quali elementi l'azienda deve focalizzarsi, per comprendere come questa viene percepita in qualità di “datore di lavoro” da employees e potenziali candidati - tracciando ed elaborando dati e informazioni fondamentali per migliorare le performance aziendali.

Relativamente al modello di workflow strategico, nel presente capitolo verranno approfonditi tutti quei fattori che consentono di elaborare ed attuare una strategia di Employer Branding: parliamo quindi degli obiettivi che l'azienda intende perseguire, delle categorie di pubblici a cui si rivolge, dei canali attraverso cui l'impresa può intercettare il target identificato, dei messaggi chiave che essa vuole trasmettere e, infine, delle aree di azione centrali per ingaggiare il pubblico nei diversi canali individuati.

Da ultimo, verranno analizzati i Key Performance Indicators che permettono all'azienda di misurare i risultati delle singole attività di Employer Branding poste in essere.

## **1.1. EMPLOYER BRANDING: DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO TEORICO**

Il significato letterale di Employer Branding è piuttosto semplice, specialmente se si parte dalla traduzione inglese. Employer è il datore di lavoro e Branding è il mondo valoriale costruito attorno al brand, cioè al marchio o - più in concreto - all'azienda.

Tuttavia una definizione univoca di Employer Branding non è presente in letteratura: si tratta, infatti, di un concetto relativamente nuovo ed estremamente dibattuto, che non presenta ancora un unico approccio condiviso.

Questo concetto emerse già alla fine degli anni '80 - negli Stati Uniti - come strategia per attirare professionisti di successo.

In letteratura, tuttavia, viene individuata come data rilevante il 1996, anno in cui per la prima volta gli studiosi Tim Ambler e Simon Barrow - all'interno di un saggio accademico pubblicato sul Journal of Brand Management - utilizzarono il termine "Employer Brand", definendolo come il "pacchetto dei benefici funzionali, economici e psicologici forniti da una determinata occupazione, ed identificato con l'azienda datrice di lavoro".

Per la prima volta, grazie a questo articolo scientifico, si cercò di applicare le tecniche di brand management alla gestione delle risorse umane. In particolare, i due autori sottolinearono come "i benefici che l'employer brand offre ai dipendenti siano paralleli a quelli che un comune Product Brand porta ai

consumatori: parliamo quindi di attività di sviluppo e/o utilità (benefici funzionali), di ricompense materiali o monetarie (benefici economici) e di sentimenti quali appartenenza, orientamento, convinzione (benefici psicologici)”.

Proprio per questo motivo, i due proponevano di utilizzare le stesse tecniche del marketing tradizionale per intervenire sul brand dell’azienda come luogo di lavoro.

Gli autori individuarono, poi, tre concetti molto vicini all’Employer Branding ma che non dovevano essere confusi con lo stesso: la cultura aziendale e l’identità, il marketing interno e la reputazione aziendale.

In questi primi approcci all’Employer Branding ci si concentrava soprattutto sul luogo di lavoro in relazione soltanto ai dipendenti e ai potenziali dipendenti, e questo spiega il motivo per cui si sentiva l’esigenza di porre l’accento sulla differenza tra i concetti appena citati.

Nel corso degli anni, però, la tematica cominciò a radicarsi e ad ottenere la giusta considerazione, tanto che, a distanza di dieci anni, lo stesso Barrow approfondì la sua ricerca insieme a Richard Mosley, pubblicando il primo libro interamente dedicato all’employer branding<sup>1</sup> che ne ridefinì i confini, dandone un’immagine che di fatto costituisce, ancora oggi, l’essenza della disciplina.

---

<sup>1</sup>S. BARROW, R. MOSLEY, *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, 2006.

Nello specifico, Barrow fornì uno schema grafico chiamato “Employer Branding Wheel” (figura 1.1.) con il quale presentò dodici fattori chiave a cui una strategia di employer branding deve attenersi per risultare completa.

Tale primissimo modello è stato sviluppato dall’agenzia di consulenza di employer branding “People in Business (PiB)”, fondata a Londra dallo stesso Barrow nel 1989, e sancisce il mix di componenti che influenzano l’esperienza di employer brand dei dipendenti.

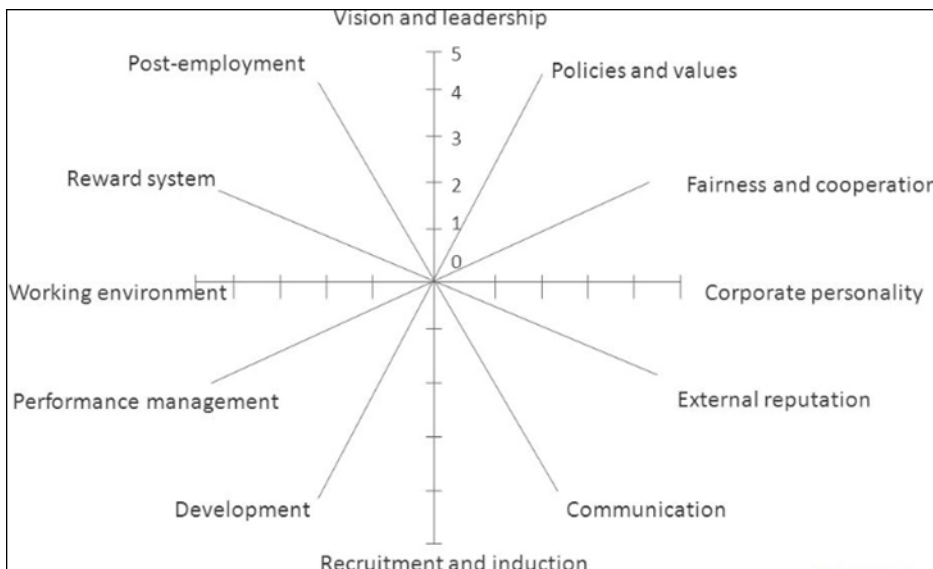


Figura 1.1. The Employer Branding Wheel – PEOPLE IN BUSINESS

L’Employer Brand Wheel, come si vedrà, sarà successivamente sviluppata, sempre ad opera dell’agenzia PiB, per rappresentare nel dettaglio l’Employer Brand Mix Tool, di riferimento per la disciplina.

Gli stessi Barrow e Mosley precizarono, inoltre, che vi erano significative evidenze che suggerivano che “un forte employer brand, associato con i più alti

standard di coinvolgimento dei dipendenti, può supportare l'azienda nel ridurre i costi, nel migliorare la soddisfazione dei clienti e - in ultimo - può contribuire a migliori risultati finanziari”<sup>2</sup>.

Altre definizioni di Employer Branding che meritano particolare menzione sono quella data da S. Lloyd che lo descriveva come “la somma degli sforzi di un'azienda di comunicare al personale esistente e potenziale quanto essa è desiderabile come posto di lavoro”<sup>3</sup> e la definizione data da J. Sullivan che presentava l'Employer Branding come “la strategia per gestire la notorietà e la percezione che gli impiegati e le altre parti interessate all'azienda devono maturare nel lungo termine”<sup>4</sup>.

Nel panorama italiano uno dei massimi esponenti della materia è, invece, Eugenio Amendola (Managing Director dell'agenzia Anthea Consulting e Director di EBI Italy) che, nel 2008, definì l'Employer Branding come la “strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come “employer”, in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento”<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup>S. BARROW, R. MOSLEY, *The Employer Brand*, Wiley, The Atrium, Southern Gate, Chichester, 2005.

<sup>3</sup>S. LLOYD, *Branding from the inside out*, Business Review Weekly, 2002, pp. 64-66.

<sup>4</sup>J. SULLIVAN, *Eight Elements of a Successful Employment Brand*, ER Daily, 2004.

<sup>5</sup>E. AMENDOLA, *Corporate recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting Srl, Bologna, 2008

Anche Amendola pone grande enfasi sull'elemento "fiducia", considerata fondamentale per far sì che una volta attratti i talenti, venga confermata la "promessa" fatta loro in fase di attraction.

L'autore, nella sua opera, la paragonava alla brand loyalty poiché in egual modo "si può perdere la fiducia del proprio dipendente o di un potenziale lavoratore, deludendo le aspettative o le promesse a causa di un'inefficace attività di employer branding".

Amendola evidenzia, inoltre, come una delle prerogative della disciplina sia quella di differenziarsi dai concorrenti e raggiungere così un ottimo posizionamento nella mente del target di riferimento, attraverso una strategia di branding ben definita.

Nello stesso anno (2008), M. Bonaiuto, M. Giacomantonio ed E. Pugliese, presentarono l'Employer Branding come una "strategia che viene sviluppata in relazione a due target distinti, i potenziali candidati e i dipendenti, e che segue due direttrici principali: a) presentare l'azienda come luogo di lavoro appetibile ed attraente agli occhi del target di riferimento (attraction); b) minimizzare la conflittualità tra colleghi e massimizzare, di converso, il senso di appartenenza all'azienda (retention)"<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>G. LIZZANI, G.M. MUSSINO, M. BONAIUTO, *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

Appare evidente come queste definizioni si concentrassero maggiormente sull'aggettivo employer, piuttosto che sul termine branding.

Oggi l'Employer Branding è considerato, invece, come un'attività di branding vera e propria e ciò comporta che i pubblici ai quali deve rivolgersi sono molteplici. Alla finalità di reclutamento e selezione, si aggiunge quella di miglioramento e completamento del proprio brand (Caliccia, 2017).

In questa nuova prospettiva, si possono quindi attivare interventi interni ed esterni funzionali alle strategie di brand (e non confondibili con le altre discipline proprie, soprattutto delle risorse umane) che consentano di ottenere vantaggi sia per la divisione Risorse umane sia per il brand stesso.

Con riferimento ai collaboratori attuali e potenziali di un'azienda, è chiaro come l'approccio verso gli stessi debba necessariamente trasformarsi da burocratico e amministrativo a strategico e di supporto all'impresa.

Le aziende più all'avanguardia in questo senso hanno già perfezionato l'applicazione dei principi dell'Employer Branding, sia per mantenere alto il livello dell'employee engagement - una delle componenti principali dell'employer brand - sia per farsi trovare dalle "persone giuste" nelle posizioni chiave di riferimento.

In un quadro di instabilità economica, come quello attuale, le imprese devono in effetti avvalersi di alcuni espedienti per aumentare la produttività e assumere una posizione di rilievo rispetto alla concorrenza.

Comunicando dunque il proprio brand mediante l'Employer Branding, l'azienda interviene anche nella definizione della propria dimensione valoriale.

Nell'attuale scenario di mercato, un brand, però, non può più essere concepito soltanto come una combinazione di elementi statici arbitrari, ma deve riflettere le evoluzioni e i cambiamenti quotidiani dell'ecosistema in cui si muove. Comprimerne il cambiamento, da concetto funzionale inanimato a ecosistema biologico fluido, è diventato il principale spartiacque tra il successo e il fallimento, non solo di una campagna di un prodotto o di un servizio, ma di un'intera azienda. E le persone sono parte attiva e integrante di questa evoluzione, in qualunque punto della filiera produttiva e a qualunque livello di progettazione strategica (Incorvaia, 2020).

Da una visione dunque illuministica - come quella data da Philip Kotler, per il quale il brand è un “nome, termine, segno, simbolo o disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti” - si passa a una visione maggiormente governata dalla sensibilità e dalla percezione individuale. Quest'ultima filtra, infatti, il codice genetico di un marchio.

Risulta chiaro che Corporate ed Employer Branding siano due facce della stessa medaglia, ispirate da valori comuni e condivisi che devono guidare Purpose, Mission e posizionamento di un'azienda in modo coerente.



Nella letteratura scientifica che tratta la tematica dell'Employer Branding, il legame di quest'ultimo con il Corporate Brand risulta, infatti, uno dei temi maggiormente discussi.

Focalizzandoci sulla strategia di Employer Branding attuabile da un'azienda, si può affermare che questa - a lungo termine - permette dunque di definire e valorizzare l'identità aziendale per attrarre e trattenere risorse, ai fini del raggiungimento dei propri obiettivi di business.

Tuttavia, per realizzare una strategia di Employer Branding l'azienda deve acquisire alcuni strumenti concettuali che servono a indirizzare il lavoro nella giusta direzione.

Il primo strumento di cui l'azienda ha bisogno è un impulso: parliamo dunque dell'*Employer Value Proposition* (EVP) che può essere definita come la “somma complessiva di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito del rapporto di lavoro con un'azienda: la soddisfazione intrinseca per il lavoro, l'ambiente, la leadership, i colleghi, la retribuzione e altro ancora. È ciò che fa l'azienda per soddisfare i bisogni, le aspettative e anche i sogni dei collaboratori”<sup>7</sup>.

L'EVP è alla base del posizionamento di un'azienda all'interno del suo mercato di riferimento e ne sottolinea la direzione strategica; essa, tuttavia, non riguarda solo l'area HR ma è da inserire nel contesto più ampio di Marketing Management.

---

<sup>7</sup>E. MICHAELS, H. HANDFIELD JONES, B. AXELROD B., *The war of talent*, Harvard Business School Press, Boston, 2001

L'Employer Value Proposition è quindi un'esplicitazione chiara della strategia di Employer Branding e - se definita in modo chiaro ed univoco – permette di determinare il valore che l'impresa può offrire al proprio personale, attuale o potenziale (diventando così più competitiva rispetto ad altri player di settore) e di stabilire il contributo che ogni collaboratore può dare all'azienda, precisando quindi prospettive e obiettivi chiave.

L'EVP indica l'insieme di aspetti che costituiscono il rapporto reciproco tra azienda e dipendenti, tenendo conto di aspettative, necessità e ambiente esterno.

Essa può essere definita come il manifesto su cui si regge l'intera identità stessa di un brand in quanto azienda e dovrebbe, quindi, essere costituita da una serie di elementi razionali ed “emotivi” che suscitano nel lettore la voglia e l'orgoglio di lavorare in quella determinata realtà: l'EVP deve dunque presentare lo scenario all'interno del quale si posiziona la marca, i valori che ne governano le azioni, la cultura aziendale e, ovviamente, la promessa che prefigura al candidato la sua possibilità di realizzarsi.

Scenario, valori, cultura e promessa dovrebbero essere gli elementi costitutivi di qualsiasi EVP.

Un esempio di EVP efficace è quello ideato da Decathlon, in cui orgoglio e senso di appartenenza sono i pilastri della call to action: "In Decathlon siamo tutti sportivi e sportive. Se lo sei anche tu ti vogliamo nella nostra squadra. #sportfirst".

All'employee viene persino dato un job title dedicato, "lo Sport Leader". In Decathlon quindi è il concetto di leadership a stimolare l'orgoglio del lettore: "il LEADER lo intendiamo come chi è capace di prendere decisioni in locale per andare incontro ai bisogni di clienti ed utilizzatori sportivi. Tali decisioni vanno dalla gestione dello stock e degli spazi commerciali fino alla creazione di una vera politica commerciale e di un network di praticanti. Esprime quella sussidiarietà che riteniamo vitale per il nostro futuro".

Possiamo notare che scenario, valori, cultura e promessa sono esplicitati chiaramente, e il target di riferimento è profilato proprio in base a quelli.

Così come avviene per il posizionamento dell'offerta di valore, l'Employer Value Proposition dovrebbe, in effetti, tenere in considerazione una serie di elementi come le caratteristiche del business e il nucleo strategico d'impresa e della brand identity, allineando poi la strategia aziendale alle Candidate Personas, ossia profili semi-fittizi di candidati ideali.

Attraverso l'EVP, infatti, i marchi tentano di attrarre e di assicurarsi i talenti migliori presenti sul mercato del lavoro.

Secondo una ricerca effettuata dalla Willis Towers Watson, una delle società leader nel mondo nella consulenza aziendale, le organizzazioni che utilizzano la loro EVP in maniera efficace hanno una probabilità cinque volte maggiore che i loro impiegati siano altamente coinvolti nelle attività aziendali e il doppio delle probabilità che le stesse organizzazioni raggiungano performance finanziarie

significativamente superiori, rispetto alle aziende che utilizzano invece la loro EVP meno efficacemente.

Dalla stessa indagine emerge poi che molte realtà organizzative non siano in grado di sfruttare pienamente il potenziale di questa applicazione per coinvolgere, attrarre e trattenere i collaboratori.

Spesso l'EVP risulta essere informe, approssimativa e mal utilizzata.

Partendo dall'Employer Branding Wheel (figura 1.1.), gli autori Barrow e Mosley (modificandone in parte l'assetto), individuarono i dodici fattori che definiscono l'identità aziendale nel ruolo di Employer e, di conseguenza, rappresentano la traccia da seguire per la definizione dell'Employer Value Proposition.

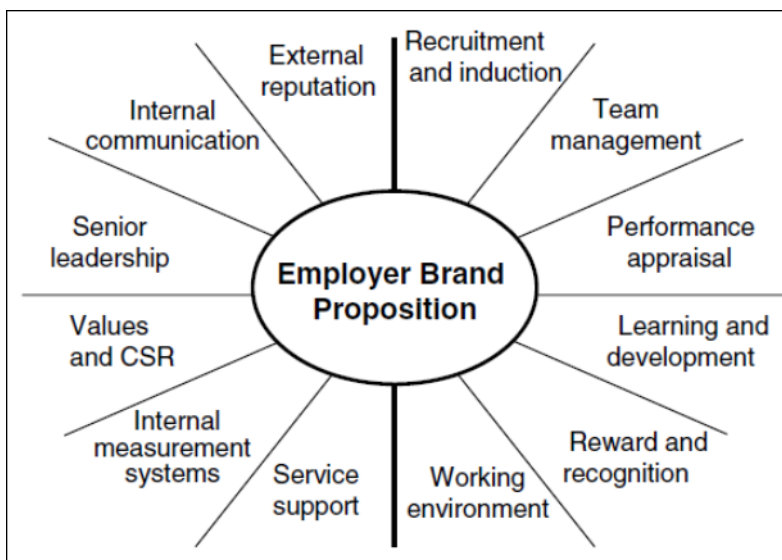


Figura 1.2. L'Employer Brand Mix – PEOPLE IN BUSINESS

Con l'aiuto di tale schema, infatti, un'organizzazione è in grado di valutare la propria posizione rispetto alle attività di Employer Branding che possono essere

poste in essere; al tempo stesso, l'Employer Brand Mix fornisce un valido supporto per creare una vera e propria EVP strutturata.

Tra questi dodici punti chiave nella teoria dell'Employer Branding, vi sono alcuni fattori che possiamo definire tangibili, ed altri che risultano invece intangibili.

Un'azienda che voglia posizionarsi in modo corretto nella mente dei potenziali candidati, o in quella dei propri collaboratori, deve focalizzare la propria attenzione su quegli elementi che la aiutino a differenziarsi dai concorrenti e a far emergere le peculiarità valoriali di cui si fa promotrice. Ecco il motivo per cui, negli ultimi anni, le principali leve su cui le organizzazioni agiscono sono costituite soprattutto da fattori intangibili che, a differenza di quelli tangibili, risultano difficilmente imitabili.

Le aziende possono poi servirsi dell'Employer Brand Proposition (Ebp) Model – il quale rappresenta una rielaborazione della piramide dell'Employer Reputation formulata dall'economista David Aaker – che indica il percorso che ogni organizzazione dovrà affrontare per diventare il miglior luogo di lavoro possibile (Best Employer of Choice, BEoC).

Come si evince dalla figura sottostante, diverse sono le tappe da compiere per raggiungere questo traguardo.



Figura 1.3. Piramide dell'employer reputation – G. CALICCIA, Guida pratica all'EB. Teoria, dati e casi, Franco Angeli, Milano, 2017.

In dettaglio, il livello più basso della piramide (awareness) prevede la conoscenza del brand in generale; se il brand è totalmente sconosciuto il primo passo che occorrerà affrontare sarà quello di presentare al pubblico di interesse il brand istituzionale (chi è dunque l'azienda e di che cosa si occupa). Il livello successivo è quello che riguarda la notorietà relativa all'offerta professionale (employer brand awareness). La posizione ancora più forte è quella in cui l'azienda è conosciuta sul mercato, né si conosce anche l'offerta professionale e viene scelta tra le aziende in cui si desidererebbe lavorare (best employer). Infine, il livello più alto della piramide riguarda quella realtà organizzativa che, oltre ad essere prescelta come azienda in cui si desidererebbe lavorare, viene anche indicata come la migliore azienda in cui andare a lavorare (best employer of choice) (Caliccia, 2017).

Individuato il livello in cui la propria azienda si posiziona, si procederà mettendo in campo tutte quelle azioni che consentano di passare al livello successivo.

Nei prossimi paragrafi del presente capitolo, verranno dunque illustrati gli step necessari per pianificare un'attività strategica di Employer Branding, che permetta alle organizzazioni di scalare la piramide appena esaminata.

Un ulteriore strumento concettuale che l'azienda deve poi acquisire per indirizzare il lavoro nella direzione corretta è costituito da un *Employer Branding Framework* che, oltre a mettere in relazione logica le attività, metta in relazione operativa anche le persone.

Uno dei temi più dibattuti in materia di Employer Branding, infatti, è come debbano interagire e collaborare tra loro HR, Marketing, Comunicazione, Brand e altre competenze interne ed esterne.

In generale, ciò su cui tutti gli opinion leader di settore sembrano concordare è che non si può pensare all'Employer Branding come a una pertinenza esclusiva delle HR, tante e tali sono le ricadute che ogni scelta si porta dietro in chiave di reputazione e di business (Incorvaia, 2020).

L'Employer Brand International Institute ha, infatti, dimostrato che la responsabilità della strategia di Employer Branding si è estesa a più funzioni aziendali e, ad oggi, viene realizzata attraverso una necessaria collaborazione fra esse. Difatti, se inizialmente vi era un coinvolgimento quasi esclusivo della

funzione HR, i dati mostrano, col passare del tempo, un maggior favore dell'area Marketing.

Tale cambiamento è avvenuto in quanto la strategia di Employer Branding non riguarda solo la fase di attraction (altrimenti si tratterebbe di mero recruiting), ma ha anche lo scopo di innescare un sistema che possa attrarre candidati in maniera regolare e continua.

Allo stesso modo, l'area comunicazione assume grande rilevanza in quanto la strategia si basa anche sulla percezione che dipendenti, potenziali candidati e stakeholder hanno dell'immagine aziendale.

Risorse umane, marketing e comunicazione sono quindi strettamente connesse (Caliccia, 2017).

Non manca poi il contributo - sull'attività di analisi - dell'area Data Science, per reperire quei dati a cui non sempre un HR o un responsabile Comunicazione possono accedere.

Per quanto riguarda le attività di strategia e creatività, è poi consigliabile anche il coinvolgimento di figure esterne come consulenti, per la parte di pianificazione, ed agenzie, per la parte di produzione, che offrano all'azienda un punto di vista esterno più specifico sulla distribuzione di contenuti.

Infine, sull'attività di tracciamento, sarebbe auspicabile coinvolgere anche specialisti di Intelligence, soprattutto nel caso in cui l'azienda decidesse di rimodulare la strategia sulla base delle performance monitorate.



A questo punto, l'azienda deve assicurarsi che tutte le fasi del processo si integrino e si sviluppino progressivamente tra loro, senza perdite di informazioni.

Infine, ciò che un'azienda dovrebbe sviluppare è una “*coscienza critica*” e la consapevolezza che una strategia di Employer Branding non dipende solo da ciò che l'azienda trasmette sui propri canali, ma anche, e soprattutto, da ciò che comunicano employees, candidati ed utenti esterni, di cui l'impresa potrebbe non esserne a conoscenza.

Come sostiene Incorvaia, esperto di content marketing e strategie di Employer Branding, “i brand in cui si insinua un latente malcontento dei dipendenti inasprito dall'inconsapevolezza dei manager sono innumerevoli. Seminare iniziative di Employer Branding senza aver prima creato un terreno fertile a farle germogliare può compromettere ulteriormente il microclima interno”.

In conclusione, è possibile affermare che l'Employer Branding non ha lo scopo di correggere gli errori strutturali del sistema, ma quello di raccontare quali vantaggi produce il non averne.

## **1.2. AMBITI DI APPLICAZIONE DELL'EMPLOYER BRANDING**

Prima di iniziare a pianificare qualsiasi attività strategica di Employer Branding - fondamentale per attrarre, da una parte, candidati esterni e, dall'altra, per trattenere e motivare i dipendenti interni - è necessario raccogliere quante più evidenze analitiche a supporto delle iniziative che l'azienda intende promuovere.

Scopo dell'analisi non deve essere quello di aggregare dati statistici, ma di tradurli in insight di comportamento, che consentano all'impresa di mappare e conoscere in maniera più approfondita il pubblico a cui intende rivolgersi.

I livelli su cui si articola un'analisi strategica sono solitamente quattro, dal generale al particolare:

1. analisi dello scenario;
2. analisi dei competitor;
3. analisi della reputazione e ascolto della Rete;
4. analisi dei touchpoint online e offline.

*Analisi dello scenario.* Si tratta per lo più di analisi a campione, indagini statistiche o trend di mercato.

Analizzando lo scenario globale, emerge che, sia in Europa sia negli Stati Uniti, si sta verificando un fenomeno piuttosto insolito: il numero dei posti di lavoro disponibili che non vengono coperti è in continuo aumento.

Il grafico che segue mette in evidenza la situazione appena descritta.

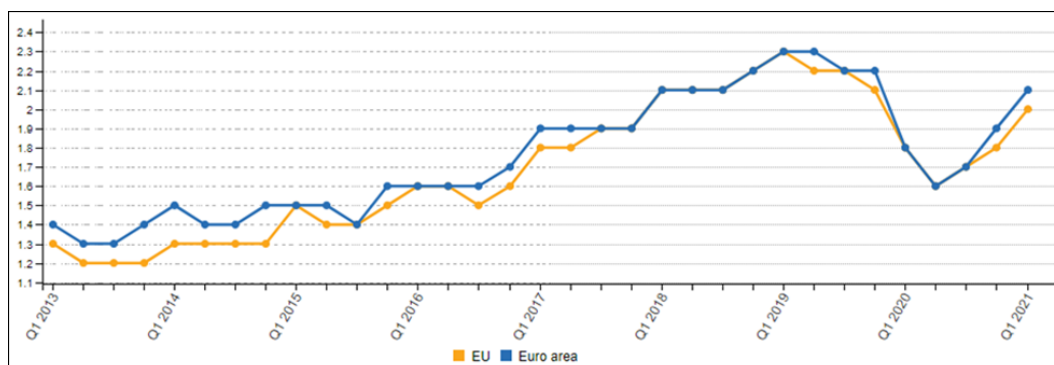


Grafico 1.4. Tassi trimestrali dei posti di lavoro vacanti (2013-2021) – EUROSTAT

È evidente che l'offerta supera sensibilmente la domanda.

Se a questa informazione associamo i trend<sup>8</sup> legati al tasso di disoccupazione - in progressivo calo - e al numero dei licenziamenti volontari da parte degli employees - in progressiva crescita - si può giungere alla conclusione che questa condizione di disequilibrio tra domanda e offerta sia attribuibile:

- in parte alle aziende, che cercano risorse con skills che i candidati non possiedono;
- in parte alle risorse, che cercano occupazioni sempre più affini alle loro ambizioni, al punto da rifiutare posizioni e aziende che reputano inadeguate.

Questo secondo aspetto è confermato anche da una ricerca svolta da CareerArc - The Future of Recruiting - che mette in risalto come oltre la metà del campione

<sup>8</sup> Fonte: Eurostat + US Bureau of Labor Statistics.

analizzato decida di non candidarsi volontariamente se l'azienda ha una reputazione negativa: tra i fattori che condizionano la stessa, vi sono il passaparola dei dipendenti, attuali o ex, e le recensioni online su piattaforme come Glassdoor, Great Place to Work o Indeed. A ciò si aggiungono i contenuti dei siti corporate, le news e lo standing di recruiter e top manager.

Tra i fattori che incidono invece sulla reputazione di un'azienda, al punto da indurre un talento acquisito a cambiare lavoro, possiamo annoverare il trattamento inadeguato verso dipendenti, clienti e candidati, la mancanza di supporto e di training nella fase di onboarding e il taglio dei benefit e delle attività di welfare.

Il sentiment negativo come employer ha ovviamente poi delle implicazioni sul business di un brand e ciò rafforza l'esigenza di un coinvolgimento strategico del marketing in ogni iniziativa di Employer Branding.

Infatti, sempre dalla ricerca di CareerArc, svolta nel 2018, emerge come tre persone su cinque smettano di acquistare prodotti o servizi di aziende colpite da crisi reputazionali.

Tali dati si aggravano ulteriormente se proiettati sulla generazione dei Millennials, ovvero quella che attualmente, per ragioni anagrafiche e demografiche, costituisce la base più ampia di forza lavoro. Le persone di età compresa convenzionalmente tra 20 e 40 anni hanno, in effetti, abitudini e comportamenti molto più radicali delle generazioni precedenti: si informano di più, si lamentano di più e sono anche più propensi al "boicottaggio" (Incorvaia, 2020).

Ribaltando la prospettiva, uno studio condotto in Germania - nel 2017 - dagli economisti Hoppe, Keller e Horstmann, mette invece in evidenza quali fattori influiscono positivamente sulle scelte professionali di dipendenti e candidati; tali fattori sono principalmente il salario, la posizione lavorativa, l'attrattività delle attività svolte, la flessibilità oraria, l'innovatività dell'azienda e il prestigio della stessa.

La situazione nazionale risulta analoga a quella appena descritta, ragion per cui vi è la necessità, da parte delle aziende, di una strategia specifica per risolvere le problematiche legate ad attraction e retention.

La ricerca condotta da Randstad, "Employer Brand Research 2021", sottolinea quali sono i cinque fattori ritenuti più importanti - nel periodo post pandemico - dai potenziali lavoratori nella scelta di un datore di lavoro.

In particolare, il grafico che segue evidenzia i fattori presi in esame dai lavoratori italiani nel momento in cui valutano un potenziale datore di lavoro.

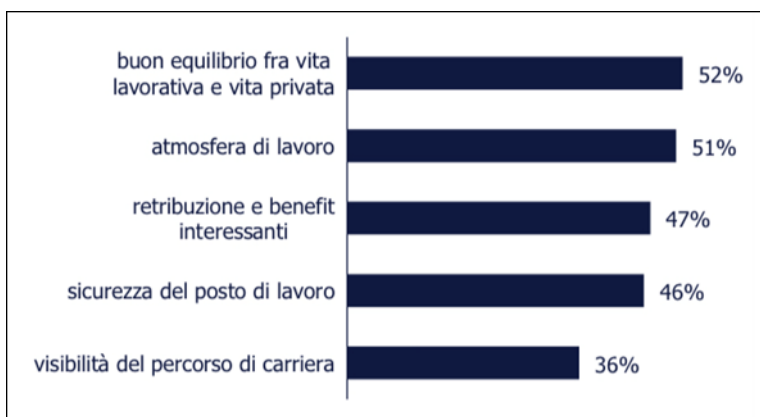


Grafico 1.5. I fattori che maggiormente influenzano la scelta del datore di lavoro - RANDSTAD, 2021.

I professionisti italiani ritengono il work-life balance e l'atmosfera di lavoro più importanti rispetto alla retribuzione, che occupa solo il terzo posto tra i criteri di scelta del datore di lavoro, a differenza dei colleghi internazionali che mettono invece al primo posto proprio le retribuzioni e i benefit aziendali.

Tuttavia sappiamo bene che alcune variabili, quali la formazione, la reputazione, l'uso di tecnologie avanzate, la diversità e l'inclusione, sono in crescita costante. Questi elementi sono tenuti particolarmente in considerazione dai Millennials e dalla Generazione Z e possono trarre enorme vantaggio da una strategia di Employer Branding.

Un fattore aggiuntivo, che risulta tutt'altro che irrilevante nel percepito di un employee, è dato dal servizio di outplacement: questo vale soprattutto per i più giovani, sottoposti a un turnover più serrato.

Il box di approfondimento che segue è dedicato proprio al tema dell'outplacement.

Dall'inserimento all'outplacement. Non sempre il processo di reclutamento e selezione, e la successiva fase di inserimento, raggiungono gli obiettivi sperati; in questi casi, l'azienda deve essere in grado di gestire anche l'eventualità che il lavoratore lasci l'impresa.

Questa scelta può essere in capo al lavoratore oppure può avere come protagonista l'impresa, che può operare con azioni dirette, volte a risolvere il rapporto di lavoro, oppure attraverso azioni indirette, volte a sollecitare un'iniziativa volontaria del lavoratore.

L'uscita del lavoratore può essere segnale di errori nella programmazione del personale, nelle politiche di gestione dello sviluppo individuale e delle carriere e, soprattutto, nella selezione.

Proprio per questo motivo, le imprese sono solite effettuare interviste di uscita (*exit survey*) e raccogliere e interpretare, con sistematicità, tutte le possibili informazioni relative a ciascun caso, al fine di avere un feedback sulle politiche adottate.

Tra le tecniche di selezione in uscita in rapida diffusione vi è appunto l'*outplacement*, il quale nasce negli Stati Uniti negli anni Sessanta del secolo scorso e si sviluppa poi anche in Italia a partire dalla fine degli anni Ottanta.

Si tratta di un'attività volta alla ricollocazione professionale, ed è un servizio a carico dell'azienda (la quale stipula un contratto con una società di outplacement).

L'intervento può essere individuale o collettivo.

Nel primo caso, l'outplacement fornisce supporto fino al completamento del processo di ricollocazione, e prevede una metodologia caratterizzata dalle seguenti fasi:

- *fase di "supporto psicologico"* al candidato, finalizzata alla rimotivazione - questo obiettivo viene raggiunto attraverso la definizione di un "bilancio di carriera" nel quale emergono le competenze e le capacità trasferibili ad altro contesto lavorativo;
- *fase di formazione specifica* relativa alla propria presentazione e "autopromozione" sul mercato del lavoro;
- *fase di attivazione individuale* del candidato, per individuare l'attività e il posto di lavoro che più gli si addicono.

Per quanto riguarda le operazioni di outplacement collettivo, le prime sono state effettuate in Italia negli anni Novanta: da allora le esperienze si sono moltiplicate e anche nei casi di ristrutturazione, che prevedono quindi la liberazione sul mercato di gruppi di impiegati o operai, viene utilizzata proprio la soluzione outplacement.

Fonte: Costa G., Gianecchini M., Risorse umane. Persone, relazioni e valore, McGraw-Hill, Milano, 2013.

Il fronte del malcontento invece vede prevalere la mancanza di opportunità di carriera, i cattivi rapporti con il capo, la carenza di riconoscimenti e quella di stimoli tra le condizioni sufficienti a dimettersi.



Ponendoci nella prospettiva delle aziende, dall'indagine "Lo stato dell'Employer Branding in Italia" - condotta da Indeed, attraverso la realizzazione di interviste a 100 professionisti nel settore delle Risorse Umane - emergono le "sfide" che i datori di lavoro devono affrontare nella ricerca del personale.

Le principali problematiche sono legate essenzialmente alla difficoltà di attrazione di talenti, al ricambio di personale e alla mancanza di budget.

E ancora, in tema di reputazione – dall'indagine svolta da Randstad – emerge come i candidati italiani si informino su un'azienda interpellando innanzitutto amici e familiari (parliamo quindi di contatti personali), rivolgendosi poi ad Agenzie per il Lavoro, consultando LinkedIn, i portali di lavoro, la sezione "Lavora con noi" dei siti aziendali e i social media.

In particolare, per quanto riguarda i portali di lavoro e i social media, questi hanno acquisito – negli ultimi anni – sempre più valore nelle ricerche degli utenti.

Principalmente quelli consultati sono i seguenti.

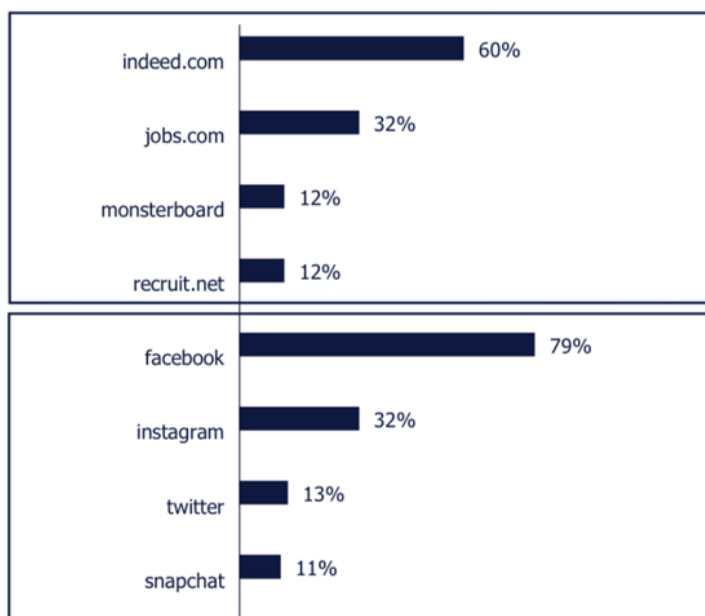


Grafico 1.6. Portali di lavoro e social media maggiormente esaminati dai candidati – RANDSTAD, 2021.

In conclusione, si può affermare che - sia all'estero che in Italia - l'Employer Branding sia esattamente ciò di cui le aziende hanno bisogno, da una parte per correggere o risolvere le proprie criticità di attraction o retention, dall'altra per promuovere o potenziare i propri punti di forza (Incorvaia, 2020).

*Analisi dei competitor.* Il primo passo consiste nel definire il perimetro d'indagine (ossia nell'individuazione dei concorrenti); dopodiché l'impresa deve impostare il benchmark nel modo corretto affinché produca evidenze strategiche rilevanti e, infine, procedere al posizionamento attuale della propria azienda, in relazione chiaramente ai concorrenti analizzati.

Per individuare i concorrenti, si possono attuare delle ricerche, attraverso questionari, interviste in profondità e focus group, che permettano di identificare i datori di lavoro più ambiti e i fattori che ne determinano la scelta.

Si può inoltre ricorrere alle classifiche elaborate da istituti specializzati come Great Place To Work, società di consulenza esperta nell'analisi di clima aziendale, nel suo miglioramento e nell'Employer Branding.

Fondamentale però risulta razionalizzare il criterio di selezione dei competitor da analizzare, in modo tale che l'azienda non si espone al rischio che i risultati che raggiunge siano dettati o viziati dal caso.

Per quanto riguarda il benchmark, questo consente di determinare i punti di forza e di debolezza delle altre aziende, individuando così anche le best practices e quindi le politiche adottate che risultano più efficaci.

Questo strumento permette dunque di comprendere come i competitor agiscono nel mercato del lavoro, che cosa li distingue dalla concorrenza e perché ottengono maggior successo rispetto alla propria organizzazione.

Occorre pertanto creare un modello di raccolta delle informazioni - focalizzandosi sui valori, sui canali e sulle iniziative cui le aziende analizzate fanno maggiormente leva - che permetta di sintetizzarle e compararle, per poi estrarne le principali evidenze e convertirle in altrettante opportunità di vantaggio.

Ma come si convertono questi takeouts in key learning strategici? Nell'indicazione a fare ciò che le aziende analizzate non fanno e/o a fare, nel migliore dei modi, ciò

che le stesse stanno facendo in massa. Allinearsi all'omologazione dominante non porterebbe, infatti, alcun risultato utile.

Incorvaia suggerisce l'applicazione di questo modus operandi sia ad analisi ad ampio raggio, per esempio overview generali su macro temi di settore - il social recruiting, la candidate experience, ecc. - sia ad analisi più specifiche e ristrette come affondi mirati su micro temi di affinità - i contenuti video, i Career days, ecc.

Infine, alla luce dell'analisi svolta e con l'ausilio di strumenti grafici come le mappe di posizionamento, si procede a posizionare l'azienda e i propri competitor; il posizionamento attuale sarà la base di partenza per stabilire quello futuro, coerentemente con la strategia e con i vincoli finanziari e organizzativi.

Grazie ad un'analisi di questo tipo, è possibile ottenere una conoscenza più approfondita dell'offerta dei competitor e, al tempo stesso, acquisire maggiore consapevolezza dei punti di forza e dei punti di debolezza non solo altrui ma anche propri, realizzando una vera e propria comparazione (Incorvaia, 2020).

*Analisi della reputazione e ascolto della rete.* Dopo aver mappato lo scenario e localizzato i competitor, occorre analizzare la propria azienda, tenendo in considerazione tutti i touchpoint, per comprendere come essa viene vista e com'è realmente.

Comprendere quale sia il percepito, infatti, crea un quadro chiaro inerente all'asset reputazionale, che costituisce una delle leve della strategia in analisi.

L'analisi della reputazione e l'ascolto della rete sono, quindi, procedure quasi indispensabili.

Esse, tuttavia, sono interamente automatizzate e automatizzabili. I tool specializzati in Listening e Monitoring, accessibili online con una rapida ricerca su Google, sono numerosi; Brandwatch e Mention sono due degli strumenti disponibili che consentono di tener traccia delle menzioni online dell'azienda e di ricevere informazioni pertinenti in tempo reale.

Attraverso gli stessi è possibile risalire a parole chiave e topics che, visualizzati sotto forma di word cloud, restituiscono una percezione del brand.

Questi strumenti, dunque, permettono di comprendere la percezione esterna, il grado di coerenza tra ciò che si voleva trasmettere e quanto è stato percepito e gli insight emotivi del pubblico destinatario.

Attenzione, però, a non fidarsi troppo dell'abilità di classificazione che possiede l'Intelligenza Artificiale rispetto a quella naturale: anche in un'attività automatizzata, la supervisione dell'uomo è sempre necessaria.

Diviene infatti fondamentale la giusta lettura dei dati raccolti; interessante è il punto di vista dell'information designer Giorgia Lupi che si fa promotrice dell'Umanesimo dei Dati, il quale coniuga big data ed empatia.

In conclusione, le attività di Listening e Monitoring potrebbero far emergere sostanzialmente quattro situazioni:

1. la reputazione del brand è neutra: in questo caso, l'azienda potrebbe utilizzare l'Employer Branding come strumento per alzare la quota di sentiment positivo;
2. la reputazione del brand è positiva: l'azienda dovrebbe quindi convertire sull'Employer Branding la quota di sentiment positivo già esistente;
3. la reputazione del brand è negativa: l'azienda dovrebbe impedire che la situazione sfavorevole si estenda anche all'Employer Branding;
4. la reputazione del brand è critica: in quest'ultimo caso, l'azienda dovrebbe probabilmente modificare le strategie in atto.

*Analisi dei touchpoint online e offline.* Relativamente ai touchpoint online, occorre concentrarsi innanzitutto sul sito Careers: lo strumento più accurato per tracciare ed elaborare i dati di navigazione degli utenti risulta essere Google Analytics, da cui è possibile reperire informazioni che raccontano comportamenti, abitudini e decisioni individuali.

In ambito di Employer Branding, i dati interessanti non riguardano soltanto il numero di utenti, le visualizzazioni di pagina o le pagine per sessione ma anche, ad esempio, la durata di una sessione media e la frequenza di rimbalzo, ossia la percentuale di visitatori che escono dal sito dalla stessa pagina da cui sono entrati, senza consultarne altre.

Un ulteriore dato da tenere in considerazione è poi la composizione demografica del pubblico di riferimento: genere e distribuzione anagrafica degli utenti sono

indicazioni rilevanti per verificare la corrispondenza con i candidati a cui idealmente l'azienda si rivolge.

Gli Analytics, inoltre, forniscono dati interessanti riguardanti le modalità attraverso cui gli utenti giungono in un sito Careers: essi potrebbero arrivare da ricerche organiche su Google e ciò significherebbe che l'azienda è ben posizionata rispetto a keywords strategiche di attrattività agli occhi dei candidati, oppure potrebbero raggiungere la pagina attraverso i social media o, ancora, attraverso referral – ovvero altri siti che hanno creato un link con quello dell'azienda in questione. In quest'ultimo caso, il traffico risulta maggiormente qualitativo e la frequenza di rimbalzo degli utenti è di norma inferiore.

Google Analytics permette anche di conoscere dove sono dislocati i potenziali candidati e questo consente all'azienda di fare alcune valutazioni e comprendere, ad esempio, in quali regioni, capoluoghi o città l'Employer Brand risulta più attrattivo, o che rapporto sussiste tra attività on field – come i Career Days nelle università - e ritorno sul sito e, infine, come gestire talenti dislocati a distanze sensibili dalla sede aziendale (Incorvaia, 2020).

Per quanto riguarda poi la candidate journey, occorre anzitutto comprendere che tipo di device utilizzano i candidati per navigare sul sito.

Oggi, gli utenti ricorrono soprattutto all'utilizzo dello smartphone per navigare online: appare evidente come anche il sito web di un'azienda debba risultare

mobile friendly e offrire, quindi, la possibilità agli utenti di inviare la propria candidatura in non più di tre passaggi.

Prendendo invece in considerazione i social, occorre precisare che gestire un canale social Careers o pubblicare contenuti di Employer Branding su quelli Corporate richiede sforzi sempre più onerosi: risulta quindi proficuo conoscere i risultati che sono stati ottenuti.

L'azienda potrebbe dunque calcolare un ROI (Return On Investment) che, pur non essendo comparabile a quello tradizionale di vendita, deve comunque garantire un bilancio in positivo.

Prendendo come esempio Facebook, quando si analizzano le sue metriche, quelle su cui ci si sofferma di più sono normalmente le interazioni e i like ottenuti. Tuttavia essi, soprattutto in una strategia di Employer Branding, rappresentano KPI di rilevanza marginale.

La variabile in assoluto più importante da analizzare consiste, infatti, nella demografia della fanbase: è chiaro che la popolazione dovrebbe essere molto simile a quella del sito Careers, poiché, se così non fosse, qualcosa non sta funzionando nell'integrazione tra le due piattaforme e tra i loro bacini di utenza.

Per comprendere poi il successo o meno di un contenuto pubblicato, l'azienda può calcolare l'Engagement Rate di un post (dato dal rapporto tra il numero di interazioni e il numero di persone raggiunte, moltiplicato per 100).



Allo stesso modo, anche il numero delle visualizzazioni di un post richiede valutazioni ponderate: nel caso in cui un'azienda abbia, ad esempio, pubblicato un video su Facebook, ciò a cui dovrebbe prestare attenzione sono dati come il “tempo di visualizzazione medio del video” e la “percentuale del video medio guardata”, per comprendere quale sia effettivamente la curva di mantenimento del pubblico di un video su Facebook.

Passando a LinkedIn, i dati di popolazione che la piattaforma fornisce sugli utenti iscritti alla company page o su coloro che l'hanno visitata, sono tagliati in ottica professionale; in questo caso, ciò a cui è possibile risalire è la distribuzione della followership per tipologia di job title e livello di seniority, o, ancora, in base alla geolocalizzazione, all'industry di occupazione e alla dimensione dell'azienda di appartenenza.

Questi dati sono comunque sufficienti per comparare l'identikit del pubblico medio che ne emerge con quello del target di riferimento dell'azienda.

In conclusione, nell'analisi dei touchpoint è fondamentale assumere sempre un metro di valutazione relativo e non assoluto, per poter quantificare e qualificare l'effettivo valore dei KPI che l'azienda sta prendendo in esame.

Infine, con riguardo ai touchpoint offline, occorre conoscere gli insight attitudinali di un'altra categoria di pubblico: gli employees. Questa tipologia di analisi risulta, infatti, fondamentale per pianificare l'attività strategica di Employer Branding.

Come suggerisce Rosanna di Lernia, Senior HR Consultant di numerose aziende nazionali e internazionali, per indagare l'affezione dei dipendenti alla propria azienda, gli strumenti utilizzabili sono fondamentalmente tre:

- l'analisi del clima organizzativo: essa andrebbe svolta almeno una volta all'anno in tutte le aziende con più di 60 dipendenti per mappare, ad esempio, l'allineamento degli employees ai valori del brand, il sentiment e la pressione lavorativa, i rapporti interpersonali e con i capi, e tutti quegli indicatori utili a elaborare poi una strategia mirata di Employer Branding;
- interviste dirette: queste risultano valide per le aziende con meno di 60 dipendenti, in cui un HR conosce molto più da vicino i collaboratori aziendali e può stabilire con loro un dialogo aperto e trasparente anche in assenza di anonimato;
- l'adesione e la partecipazione agli eventi: essi hanno lo scopo di restituire la misura dell'effettivo coinvolgimento interno, in termini sia quantitativi sia qualitativi – alcuni esempi potrebbero essere dati da iniziative di team building, workshop di formazione, attività di Corporate Social Responsibility.

Inoltre, per indagare in profondità le relazioni tra i dipendenti, possono essere utilizzati altri strumenti come l'osservazione e l'ascolto nei luoghi di aggregazione, utili per studiare le dinamiche di interazione che intercorrono tra i dipendenti di un'azienda.

Focalizzandoci sull'analisi del clima organizzativo, è possibile affermare che quest'ultimo risulta una componente fondamentale della vita aziendale, in grado di influenzarne i risultati: ecco perché è necessario che le aziende effettuino con costanza analisi sul tema.

Analizzare il clima aziendale significa dunque indagare sul grado di soddisfazione dei suoi membri ed ipotizzare e predisporre poi i cambiamenti necessari.

In particolare, l'uso del questionario implica una serie di vantaggi quali l'anonimato, la completezza (ossia la possibilità di interpellare la totalità dei collaboratori) e la rapidità di realizzazione.

Esso presenta, tuttavia, anche alcuni limiti dati dal fatto che, ad esempio, questionari troppo lunghi potrebbero scoraggiare i dipendenti nel fornire le risposte o, ancora, limiti legati all'impossibilità di ottenere informazioni aggiuntive circa i rispondenti.

Le due principali tipologie di questionario sono il questionario standard e il questionario ad hoc. Questa seconda tipologia è solitamente la più utilizzata dalle organizzazioni che intendono indagare sul clima organizzativo, proprio perché consente di adattare lo strumento alle specifiche esigenze dell'impresa.

Il questionario ad hoc, tuttavia, è connotato da un maggior grado di complessità rispetto a quello standard dal momento che non è uno strumento definito a priori, ma varia a seconda degli interessi dell'organizzazione che lo adotta. L'azienda

deve quindi definire alcuni aspetti come la tipologia delle domande, la scala di valutazione e la struttura degli item.

Dopo aver somministrato il questionario ai destinatari dell'indagine, la fase successiva è costituita dalla raccolta e dall'analisi dei dati e, a questo proposito, è fondamentale precisare che i risultati dovrebbero essere analizzati in relazione alle specifiche esigenze informative dell'azienda.

Infine, occorre ricordare che è importante fornire un feedback ai collaboratori che hanno partecipato all'indagine poiché, in caso contrario, la stessa verrebbe percepita unicamente come mezzo di controllo sull'operato dei collaboratori, e ciò sarebbe fonte di demotivazione e sfiducia nei confronti dell'azienda.

In accordo con la Direzione Aziendale verranno quindi stabiliti le forme e gli strumenti idonei per fornire il feedback ai collaboratori aziendali; alcune imprese potrebbero, ad esempio, optare per una riunione collettiva, una comunicazione scritta tramite email oppure colloqui one to one o per aree aziendali.

In conclusione, possiamo affermare che, prima ancora di pianificare una strategia di Employer Branding, è necessario concentrarsi sul branding interno: questo può essere definito come la strategia finalizzata alla promozione interna del brand affinché siano i dipendenti stessi a fornire una visione positiva della realtà in cui lavorano; l'obiettivo principale dell'azienda è quindi creare valore per i propri collaboratori e far sì che questi lo trasmettano esternamente.

In un'ottica di attrazione di nuovi talenti, abbiamo potuto constatare che i portali di lavoro, in cui i collaboratori di un'azienda forniscono recensioni sulla stessa, hanno infatti un valore considerevole; il grafico 1.6. mostra i siti maggiormente consultati dai candidati e, in definitiva, possiamo asserire che i dipendenti possono condizionare, in maniera preponderante, la reputazione aziendale.

### **1.3. STRATEGIE DI EMPLOYER BRANDING**

Così come è stato anticipato nell'introduzione del presente capitolo, un modello di workflow strategico è composto sostanzialmente da:

- obiettivi, ossia i risultati che l'azienda vuole ottenere;
- target, ovvero il pubblico a cui l'azienda intende rivolgersi;
- canali, ossia i touchpoint in cui è possibile intercettare il pubblico di riferimento;
- messaggi chiave, ovvero i temi e i concetti che l'azienda intende veicolare;
- aree di azione, ovvero i territori di ingaggio attraverso cui declinare determinati messaggi (dopo aver quindi individuato i canali di riferimento).

Definiamo dunque la strategia come un processo che collega tra loro obiettivi, target, canali, messaggi chiave e aree di azione, in un arco temporale medio-lungo e secondo un flusso lineare.

Essa si distingue quindi dalla tattica, che può essere definita come un'azione singola effettuata in un arco temporale ristretto e secondo un impulso puntuale.

È possibile pertanto affermare che la strategia condiziona il risultato finale mentre la tattica condiziona lo svolgimento del gioco.

*Gli obiettivi.* Questi possono essere suddivisi in tre macro-categorie di base:

1. attrattività e selezione;
2. affezione e produttività;
3. posizionamento e considerazione.

Per quanto riguarda la prima macro categoria, è possibile individuare alcuni obiettivi che l'azienda potrebbe voler raggiungere attraverso la strategia di Employer Branding attuata; questi sono, ad esempio, il miglioramento della qualità dei candidati e delle tempistiche delle assunzioni e l'aumento delle richieste delle assunzioni stesse.

Per la seconda macro categoria di obiettivi, possiamo annoverare il miglioramento delle condizioni di work-life balance dei collaboratori aziendali, l'aumento della fedeltà degli stessi e la creazione di un ambiente di lavoro più proficuo.

Infine, la macro categoria "posizionamento e considerazione" include la possibilità di differenziarsi dalla concorrenza e incrementare così la preferibilità di mercato, di attivare collaborazioni e consolidare partnership istituzionali e di sviluppare, di conseguenza, un'ottima reputazione aziendale.

Relativamente alle tempistiche, è l'azienda che stabilisce qual è l'orizzonte di crescita verso cui vuole tendere: esistono piani di Employer Branding che prevedono un'evoluzione a quattro anni, altri a due anni ed altri ancora a sei mesi.

Al di sotto dei sei mesi, tuttavia, diventa complicato per l'azienda rendere efficace una strategia. Se gli obiettivi aziendali impongono un arco temporale più ristretto, ciò di cui l'azienda ha bisogno è probabilmente una tattica efficiente (Incorvaia, 2020).

*Il target.* Occorre anzitutto tenere in considerazione le Candidate Personas: esse sono schematizzazioni e combinazioni immaginarie di informazioni socio-demografiche, psicografiche ed etnografiche reali, che servono a comporre l'identikit ideale del pubblico a cui l'azienda intende rivolgersi attraverso la strategia di Employer Branding.

Potremmo, tuttavia, tratteggiare tre macro-categorie di pubblici composte da:

1. candidati e talenti esterni da attrarre;
2. dipendenti aziendali;
3. istituzioni, media e opinion leader.

All'interno di ogni macro-categoria individuata è poi possibile identificare delle figure ben precise che consentano di giungere ad una segmentazione dell'audience più aderente ai dati e alle informazioni che l'azienda ha raccolto nella precedente fase di analisi strategica.

L'individuazione del target di riferimento aziendale è di fondamentale importanza, poiché non è possibile definire una valida strategia di Employer Branding senza prima conoscere i soggetti che ne sono destinatari.

*I canali.* Lo step successivo alla profilazione del target consiste proprio nell'individuazione dei canali su cui l'azienda andrà ad agganciare e a coinvolgere il pubblico di riferimento.

Le aziende, tuttavia, devono concentrare i propri sforzi soltanto su quei canali in grado di garantire le migliori condizioni per raggiungere gli obiettivi prefissati, attraverso l'adozione di un approccio strategico.

Considerando soltanto la presenza online dell'impresa, i media digitali possono essere generalmente classificati in tre differenti categorie:

1. *owned media*, ovvero i canali di comunicazione di proprietà dell'azienda, sui quali essa può esercitare il pieno controllo. I contenuti sono, in questo caso, distribuiti direttamente dall'impresa che può deciderne la forma e la tempistica di pubblicazione. Rientrano quindi in questa categoria il sito web, il corporate blog, gli account aziendali sui social media, le branded app e le newsletter via email;
2. *paid media*, ossia i canali di comunicazione a pagamento su cui l'azienda può veicolare contenuti, dietro esborso monetario. Il livello di controllo sul contenuto veicolato risulta elevato, ma il formato e le tempistiche di pubblicazione possono essere dettate dall'inserzionista. Rientrano in questa categoria il display advertising (banner), la pubblicità sui motori di ricerca, sui social media e sulle app mobile;



3. earned media, ovvero i cosiddetti “media guadagnati” che non sono generati dall’impresa, ma da soggetti terzi. Rientrano all’interno di questa categoria le citazioni e le menzioni sui media digitali, i post su community e social network e le recensioni online.

Secondo Incorvaia, questa classificazione agevola l’azienda nel momento in cui deve valutare come distribuire il proprio budget ma, per attuare una strategia di Employer Branding, le aziende devono principalmente far leva su:

- website;
- blog;
- social media;
- territorio.

Possiamo immaginare questi canali come un ecosistema circolare di piattaforme, reciprocamente connesse tra loro.

Approfondendo le modalità attraverso cui i candidati si informano in merito ad un’azienda, dopo aver visualizzato un annuncio di lavoro, l’indagine svolta da CareerArc (nel 2018) mette in evidenza come il 63% di questi si documentino, in prima istanza, sui canali proprietari dell’azienda stessa.

Partendo dunque dal *career website*, possiamo affermare che - in ottica strategica - esso costituisce l’epicentro di qualsiasi progetto di Employer Branding: può anche trattarsi di una sezione “Lavora con noi” all’interno di un sito corporate e/o

di prodotto, a patto però che offra sufficienti margini di flessibilità nello sviluppo e nell'aggiornamento dei contenuti.

L'azienda deve, tuttavia, tener presente che il pubblico potrebbe raggiungere il sito via smartphone, anziché da un computer, e dunque esso va progettato considerando i principi basilari della user experience "mobile first": il menu dovrebbe essere intuitivo e contenere termini chiari e comprensibili; l'architettura dei contenuti dovrebbe risultare gerarchica e funzionale, i testi snelli e con tempi di lettura veloci; sarebbe poi auspicabile l'utilizzo di formati visuali di forte impatto come clip ed infografiche e, infine, la candidate journey dovrebbe presentarsi fluida e lineare, consentendo ai candidati di inviare il proprio CV attraverso 2 clic.

Per quanto riguarda il *blog*, esso consente di pubblicare contenuti editoriali in modo autonomo e sistematico e permette di fidelizzare gli utenti. L'azienda deve però possedere le risorse necessarie per tenerlo costantemente aggiornato, tracciando poi quei parametri che possono dare indicazioni utili a migliorarne le performance come, ad esempio, il numero di accessi, il tempo di permanenza in pagina, la frequenza di rimbalzo e le principali keywords di atterraggio.

Inoltre, quando l'azienda pubblica un contenuto nuovo, può immediatamente segnalarlo sui propri social media amplificandone la visibilità; in chiave SEO, l'algoritmo di Google premia infatti i siti con i contenuti più aggiornati e più rilevanti.

Infine, da un punto di vista reputazionale, il blog conferisce all'azienda un'immagine molto più autentica rispetto a quella che può veicolare un comunicato stampa o una campagna istituzionale.

Con riguardo ai *social media*, possiamo citare la ricerca condotta, nel 2019, da Indeed – “Lo stato dell'Employer Branding in Italia” – che illustra come gli stessi HR li ritengano di gran lunga più efficaci di alternative come la pubblicità online, il passaparola, le job board sui siti di recruiting e persino il sito career aziendale.

I social media, tuttavia, comportano uno sforzo di pianificazione dei contenuti notevole, e le aziende devono quindi domandarsi se hanno a disposizione le risorse necessarie per tenere aggiornate le diverse pagine in cui sono attive.

Le imprese, inoltre, devono stabilire il budget che intendono impiegare su ciascun canale, per promuovere i post con campagne di advertising mirate.

Non dimentichiamo poi che ogni social svolge una funzione specifica all'interno della strategia di Employer Branding e ciò su cui le aziende devono interrogarsi è quale sia il social più coerente con gli obiettivi aziendali prefissati.

Il passo successivo che un'azienda dovrebbe compiere è poi la costruzione di una fanbase il più possibile profilata, e la creazione e distribuzione di contenuti che si distinguano da quelli dei competitor.

Fondamentale risulta naturalmente il monitoraggio costante delle performance delle attività poste in essere.

Relativamente ai social media interni o “social intranet” - accessibili con un indirizzo email aziendale - questi si rivolgono, invece, agli employees di un’azienda. Nascono quindi come spazi di lavoro condiviso, per massimizzare la collaborazione e la produttività tra colleghi di uno stesso team.

Essi vengono utilizzati durante l’orario di ufficio e ne consegue che l’attenzione e la disponibilità, da parte del pubblico, sono soggette a condizionamenti.

Le aziende che intendono utilizzare un social intranet dovrebbero quindi domandarsi se tra i dipendenti è sufficientemente diffuso il senso di appartenenza al brand e se le dinamiche offline di aggregazione, tra employees e azienda, sono abbastanza solide da poter essere trasferite anche online.

Se la risposta è negativa, è preferibile allora consolidare senso di appartenenza al brand e dinamiche di aggregazione interna con iniziative fisiche e poi, solo a quel punto, introdurre l’uso della social intranet come strumento di Employer Branding, oltre che di lavoro e di produttività. Se la risposta è invece affermativa, i collaboratori aziendali accoglieranno di buon grado l’opportunità di alimentare il loro “Company Pride” in modo informale e ricreativo (Incorvaia, 2020).

Possiamo, infine, sostenere che l’utilizzo di un social intranet è consigliabile soprattutto per quelle aziende in cui vi sono posizioni di lavoro che prevedono trasferte e spostamenti o in quelle contraddistinte da sedi distaccate in città diverse.

Con riguardo al *territorio* e quindi ai canali offline, possiamo affermare che questi sono preferibili a quelli online, proprio per stabilire relazioni con il pubblico, basate sulla fiducia e sull'autenticità: che si tratti dunque di spazi aziendali, di luoghi strategici della città di appartenenza o di scuole superiori e università, nessuna piattaforma online, per quanto si possa adottare un tono di voce empatico e colloquiale, è in grado di trasmettere un senso di fiducia quanto il contatto umano diretto.

Occorre tuttavia contestualizzare ogni attività all'interno di una visione strategica: stimolare attrazione partecipando ai Career Days senza avere un numero adeguato di posizioni aperte non farà altro che favorire i competitor o, ancora, consolidare la reputazione aderendo a eventi o manifestazioni sociali lontani dai valori o dai reali comportamenti aziendali non farà che compromettere la credibilità dell'azienda stessa.

Dopo aver analizzato i principali canali che le aziende hanno a disposizione per intercettare il pubblico di riferimento, occorre menzionare anche le PR – ovvero quei canali di comunicazione che corrispondono normalmente ad una persona fisica: un blogger, un giornalista, un opinion leader e così via – che solitamente permettono il raggiungimento diretto degli obiettivi di posizionamento e considerazione e il perseguimento indiretto degli obiettivi di attrattività e selezione.

Le PR consentono, infatti, di estendere la presenza di un'azienda all'interno di network di settore profilati e rilevanti: community, associazioni, organi di stampa e qualsiasi altra forma di aggregazione fondata su valori condivisi che siano gli stessi dell'azienda in questione.

L'ultimo canale di cui fare menzione è, infine, rappresentato dal mobile: secondo un'indagine condotta da Comscore, l'utilizzo di smartphone da parte del pubblico italiano è dominato dalle app, che coprono circa l'88% del tempo totale di permanenza davanti al display.

L'utilizzo delle app comporta numerosi vantaggi offerti dalla geolocalizzazione, dall'acquisizione di dati social, dalle notifiche push e dalla naturale predisposizione degli utenti a produrre contenuti visual: questi elementi consentono di creare situazioni di forte attrattività e distintività.

Le app, inoltre, consentirebbero alle aziende di semplificare la user experience di talenti, dipendenti e stakeholder di settore, creando un unico ambiente di comunicazione agile e compatto.

Tuttavia, le app di Employer Branding disponibili sono relativamente poche, poiché i costi di sviluppo sono tali da richiedere adeguate garanzie di ritorno sull'investimento.

*I messaggi chiave.* Dopo aver individuato gli obiettivi e profilato la target audience, l'azienda, come abbiamo appena potuto constatare, identifica i canali più idonei sui quali comunicare e, in base al prodotto di questi tre fattori, la stessa

definisce i messaggi da veicolare e i concetti da promuovere con la strategia di Employer Branding.

Parliamo quindi dei cosiddetti “messaggi chiave” che potrebbero essere veicolati attraverso frasi brevi ed incisive, che comunicano uno o più valori aziendali e si rivolgono a differenti segmenti di audience.

L’azienda può quindi definire messaggi che riguardano la leadership, la cultura, la diversità e l’inclusione, i brand ambassador, i candidati, le opportunità di crescita, la formazione e così via. È fondamentale, però, che tutti i messaggi trasmessi da un’azienda risultino coerenti tra loro.

*Le aree di azione.* Esse rappresentano l’ultimo punto del modello di workflow strategico attraverso cui declinare i messaggi chiave, per ingaggiare il pubblico sui suoi canali di pertinenza.

Le aree di azioni, comuni a tutte le aziende, sono fondamentalmente le seguenti:

- la candidate journey;
- il programma di onboarding;
- i brand ambassador;
- gli eventi on field;
- la formazione interna;
- la corporate social responsibility.

Per quanto riguarda la *candidate journey*, essa dev'essere lineare e veloce sia per il candidato sia per l'HR, anche a fronte di una consistente mole di informazioni da veicolare e da raccogliere da entrambe le parti.

Vi sono quindi una serie di attività da mettere in campo per raggiungere questo scopo e per stimolare, indirettamente, gli obiettivi di posizionamento e considerazione.

Un'attività interessante è costituita dai recruiting game, ossia un processo di scouting, engagement e selezione che avviene attraverso una meccanica di gamification; questo approccio può essere adottato durante contest e workshop: le aziende organizzano eventi offline – in collaborazione con università o con partner tecnologici – riservati ai talenti in possesso delle skills e dei requisiti ritenuti indispensabili dalle aziende stesse.

Nel corso degli eventi, ai partecipanti vengono assegnate prove pratiche che portano quindi alla selezione dei talenti ritenuti più idonei.

Si può ricorrere allo stesso approccio anche nelle digital activation, le quali consentono di acquisire un numero elevato di risorse, entro un intervallo di tempo limitato, attraverso un tool interattivo che coinvolge i candidati con quiz e prove di abilità; lo scopo dei partecipanti è quello di portare a termine il brief in un arco di tempo stabilito dal gioco stesso.

Interessanti risultano anche i test di affinità che, attraverso l'utilizzo di un tool, consentono agli utenti di decidere più consapevolmente se proseguire o meno nel



journey e valutare così l'effettiva rispondenza ai requisiti richiesti dall'azienda in questione.

Per quanto riguarda, invece, l'Employer Value Proposition, le aziende potrebbero creare una video-EVP che renda più chiare le sfumature di significato dei messaggi chiave veicolati e che coinvolga maggiormente gli utenti attraverso i contenuti emozionali trasmessi.

Le iniziative elencate sino ad ora sono pensate per generare il massimo impatto in termini di awareness e diffusione; vi sono poi dei contenuti che l'azienda può sviluppare per fidelizzare l'audience nel tempo, attraverso ad esempio format seriali a rilascio graduale e continuativo.

Un esempio potrebbe essere dato dal format proprietario per i job post, in cui l'azienda definisce un template che possa essere chiaro, convincente e identitario.

Secondo un'analisi di LinkedIn svolta nel 2019, un candidato legge, infatti, un job post per appena 14 secondi prima di decidere se inviare o meno una candidatura, e preferisce annunci con meno di 600 caratteri.

Un job post non contiene soltanto la descrizione di una posizione aperta ma rappresenta un "biglietto da visita" dell'azienda e del brand. L'utilizzo di tool come Textio – pensato specificamente per ottimizzare i testi degli annunci di lavoro – risulta molto utile proprio perché analizza frasi, parole e sintassi e corregge qualsiasi elemento di incongruenza rispetto al character e al DNA del brand.

Con riguardo alla candidate journey, occorre poi tener presente i contenuti e le iniziative che rispondono a esigenze pratiche e bisogni specifici.

È il caso dei suggerimenti dati ad un prospect per aiutarlo ad inviare una candidatura che si distingua dalle altre e a presentarsi ad un colloquio nel migliore dei modi.

Microsoft, ad esempio, ha pubblicato sul suo career website un elenco di suggerimenti, focalizzati sui punti che il brand reputa salienti per la selezione dei candidati.

Infine, occorre menzionare il chatbot di assistenza che può, anch'esso, risultare particolarmente utile: si tratta di uno strumento di messaggistica istantanea automatizzata, agganciato ad un sito o ad una pagina Facebook, che aiuta gli utenti - in qualsiasi fase della candidate journey - a sciogliere dubbi in merito alle posizioni per le quali vorrebbero candidarsi.

Passando al *programma di onboarding*, possiamo affermare che questo sia uno degli anelli centrali di una catena di Employer Branding poiché provoca un immediato effetto di comparazione tra aspettative, promesse e realtà, in grado di influenzare il percepito e l'affezione di una risorsa verso il brand sin dai suoi primi giorni di lavoro (Incorvaia, 2020).

Una prima idea - per accogliere nel migliore dei modi un neoassunto - è data dal welcome kit che rappresenta un simbolo di gratificazione personale: all'interno è

possibile inserire tutto ciò che può essere utile a un employee per il suo lavoro, e anche qualcosa che possa essergli utile al di fuori, nella vita di tutti i giorni.

Il welcome kit deve, in ogni caso, risultare in linea con il posizionamento del brand, con i suoi valori costitutivi e il suo tono di voce.

Anche il welcome day risulta ottimale per accogliere i dipendenti neoassunti; l'azienda potrebbe introdurre le nuove risorse, nella realtà organizzativa, con un breve discorso sul ruolo che essi andranno a ricoprire e sugli obiettivi che gli stessi perseguiranno, favorendo poi la socializzazione tra i nuovi arrivati e gli altri collaboratori aziendali.

Inoltre, nelle prime settimane di onboarding di una nuova risorsa, è fondamentale che tutti i suoi referenti interni (HR e di divisione) siano disponibili ad ascoltarne impressioni e sensazioni. Pianificare momenti di incontro per discutere insieme lo stato avanzamento lavori ed evidenziare punti di forza e criticità del percorso appena intrapreso, consente di fidelizzare la risorsa, aiutandola poi ad integrarsi nei meccanismi produttivi dell'azienda.

Interessanti risultano anche le “guide” per aiutare i neoassunti ad affrontare problemi gestionali, trasferendo loro informazioni con la massima chiarezza e, magari, anche con originalità.

Focalizzandoci poi sui *brand ambassador*, è possibile affermare che coinvolgere gli employees nella pianificazione, nella creazione e nella produzione di contenuti

di Employer Branding risulta una delle attività più efficienti che le aziende possano mettere in atto.

Anche Incorvaia sostiene che nessuno meglio di loro può, infatti, raccontare la vita in azienda, empatizzando spontaneamente con un candidato.

Le iniziative che coinvolgono i dipendenti devono però essere percepite – da loro e dal pubblico – come autentiche.

Tra le esperienze che implicano la partecipazione dei brand ambassador, interessante risulta la possibilità di far raccontare i prodotti a chi li ha pensati, li ha sviluppati o ha avuto un qualsiasi altro coinvolgimento nella supply chain. È il caso di Ferrero che, nell'autunno 2019, ha seguito questa strada per il lancio dei suoi Nutella Biscuits, pianificando attività di sampling sul territorio.

Vi è poi l'opportunità, per le aziende, di premiare il “dipendente del mese” che si è distinto nel suo lavoro, e di motivare così gli altri employees a raggiungere lo stesso risultato nei mesi a venire: la funzione di quest'attività risulta dunque aspirazionale.

Per comunicare il dipendente del mese, le aziende possono utilizzare social intranet, social media e blog aziendale; il premio potrebbe, ad esempio, consistere in un biglietto per un'opera teatrale, per una visita al museo o per un concerto o, ancora, in un incontro di coaching con un esperto.

Le aziende potrebbero, inoltre, creare un blog careers e affidare ai brand ambassador l'aggiornamento dei contenuti: in questo modo, il blog non

tratterebbe solo tematiche corporate ma fungerebbe da driver di attrattività, engagement e reputazione, risultando quindi meno convenzionale dei classici blog aziendali.

In aggiunta, vi è la possibilità per le imprese di coinvolgere i brand ambassador nella realizzazione di webinar di formazione, consulenza o recruiting; essi devono chiaramente possedere particolari soft skills di public speaking e di team leadership in modo tale che gli utenti siano spinti a interagire.

Infine, ciò che le aziende potrebbero organizzare sono sessioni di chat o di talk show live – in concomitanza con l’apertura di ogni nuova posizione lavorativa – con brand ambassador della stessa divisione o area di produzione, a cui i candidati possano rivolgere domande inerenti la mansione di riferimento.

Con riguardo agli *eventi on field*, possiamo affermare che questi rappresentano il touchpoint più opportuno per veicolare messaggi chiave inerenti l’autenticità, la trasparenza e le relazioni dell’azienda.

Gli eventi sul territorio maggiormente organizzati dalle imprese sono i career days, i recruiting days, le fiere, i bootcamp e le home visit.

Se la location dell’evento e i contenuti lo consentono, le aziende possono pianificare una copertura live sui social media – con sondaggi, backstage e brevi interviste – che permettano di coinvolgere tutti quegli utenti che non sono fisicamente presenti. Dopodiché, le aziende potrebbero utilizzare gli stessi social per pubblicare un “greatest hits” dell’evento organizzato.

Relativamente alla *formazione interna*, questa permette di aggiornare hard e soft skills delle risorse aziendali in relazione alle evoluzioni del mercato, migliorando in tal modo anche la competitività dell'azienda.

Molte realtà aziendali con una forte specializzazione tecnica, erogano corsi di formazione interna, consolidando così anche la propria autorevolezza sul mercato di riferimento.

La presenza di un'academy interna consente, quindi, ai dipendenti di ricevere un supporto continuativo alle loro esigenze di training e, ai talenti esterni, di ricevere, ad esempio, formazione dedicata.

L'ultima area di azione, attraverso cui declinare i messaggi chiave, è qui rappresentata dalla *corporate social responsibility*: ciò che sappiamo è che le realtà aziendali che abbracciano missioni, cause e progetti di responsabilità sociale sono in forte crescita.

Tuttavia, un'azienda che intende aderire ad un progetto di social responsibility deve necessariamente tener conto che quest'ultimo debba, anzitutto, risultare in linea con il posizionamento corporate del brand; in merito alla comunicazione relativa alla CSR, il messaggio chiave veicolato all'esterno deve poi essere il medesimo trasmesso ed adottato all'interno dell'azienda stessa.

Sostenere economicamente un'iniziativa di social responsibility testimonia quanto un'azienda condivida quella causa e consente alla stessa di posizionarsi on top nella mente di opinion leader, dipendenti, stakeholder e candidati. Non è

necessario, tuttavia, che il progetto sostenuto abbia una portata nazionale o internazionale; potrebbe infatti trattarsi di una campagna di sensibilizzazione online o di un'attività promossa da un piccolo ente locale.

Inoltre, veicolare i messaggi chiave di CSR, attraverso un video, risulta una mossa vincente poiché consente di arrivare al cuore degli utenti e innescare così un cambiamento culturale, incentivando, perché no, tutti gli employees ad esserne fautori e protagonisti.

A proposito poi di valori come l'inclusione e la diversità o l'integrazione di culture differenti, l'azienda potrebbe raccogliere e veicolare dichiarazioni di dipendenti che possono testimoniare personalmente l'impegno del brand a favore di queste tematiche; oltre alle testimonianze, l'azienda può rendere noti – ai vari stakeholder – dati e informazioni quantitative che riguardano le categorie di genere, etnia ed età presenti all'interno dell'organizzazione attraverso, ad esempio, la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

Ciò risulta particolarmente funzionale al perseguimento di obiettivi di posizionamento e considerazione.

In conclusione, le aziende devono tracciare, misurare e analizzare i risultati delle singole attività di Employer Branding rispetto agli obiettivi prefissati; nel misurare l'efficacia dello sviluppo della propria strategia, le imprese possono utilizzare *Key Performance Indicators* (KPI).

Per quanto riguarda gli obiettivi di attrattività e selezione di nuovi talenti, le aziende possono avvalersi di KPI quali la percentuale di candidature correttamente profilate ricevute in totale e per tipo di impiego, la durata media del processo di talent acquisition (dall'apertura della posizione alla selezione della risorsa) e, ancora, il rate di abbandono di ciascuna candidate journey, i volumi di traffico mensile e i comportamenti di navigazione sul career website, il rate di conversione della pubblicazione di job post su canali esterni e la crescita mensile della followership sui social media.

Con riguardo agli obiettivi di affezione e produttività dei dipendenti perseguiti dall'azienda, quest'ultima può utilizzare KPI come il rate di turnover medio complessivo e per tipo di impiego, il rate medio di adesione alle iniziative di engagement, l'incremento della produttività complessiva e dei volumi di business o, ancora, il net promoter score che misura il sentiment dei collaboratori aziendali e la probabilità che gli stessi promuovano il brand.

Infine, in relazione agli obiettivi di posizionamento e considerazione prefissati dalle aziende, esse possono calcolare KPI strategici quali il rating nei principali indicatori reputazionali o il sentiment verso il brand.

Le imprese devono poi prestare attenzione al numero di pubblicazioni, segnalazioni, menzioni positive generate sui media (comparato con il numero generato dai competitor) e al numero di collaborazioni rinnovate o attivate con istituzioni e partner esterni.



Questi ed altri KPI a disposizione delle aziende risultano fondamentali per tracciare dati e informazioni, utili per migliorare le performance aziendali.

Per concludere, possiamo affermare che i contributi apportati dall'Employer Branding sono diversi e inerenti differenti aree; focalizzando l'attenzione nella gestione delle risorse umane, le strategie attuabili risultano particolarmente vantaggiose nell'ambito del recruitment, del commitment e della retention.

Ulteriori vantaggi riguardano poi il rafforzamento del brand aziendale e il miglioramento dei risultati reddituali (Caliccia, 2017).

L'employer branding non deve quindi essere concepita come una politica di facciata - determinata dalla moda del momento - o una mera campagna di marketing, ma piuttosto come lo strumento attraverso cui esprimere i valori aziendali.

Tuttavia, la problematica maggiormente riscontrata - secondo quanto evidenziato anche da un'indagine pubblicata dall'Harvard Business Review - è inerente all'incapacità del marchio del datore di lavoro di allinearsi perfettamente al marchio aziendale e ai principali driver del business.

Le attività di Employer Branding dovrebbero dunque agevolare l'integrazione tra il marchio del datore di lavoro e il marchio aziendale: ciò favorirebbe l'attrazione di talenti da parte delle imprese. Quest'ultime devono tuttavia tener presente che i propri dipendenti costituiscono i primi players da coinvolgere nelle strategie di branding.



## **CAPITOLO 2: MODELLI DI GOVERNANCE INDUSTRIALE NELLA REGIONE MARCHE**

Nel presente capitolo, si propone l'analisi della regione Marche dal punto di vista del tessuto socio-economico, partendo dalle origini del concetto di distretto industriale. Quest'ultimo verrà poi analizzato in relazione al concetto di welfare aziendale: l'obiettivo è dunque quello di indagare le misure adottate, da parte delle imprese marchigiane, a sostegno dei propri dipendenti.

Particolare attenzione verrà poi data alle politiche sociali, attive nel processo di crescita regionale, interconnesse con il territorio e con le iniziative stesse di welfare aziendale.

Nell'ultimo paragrafo, infine, verranno messi in evidenza alcuni vantaggi (e determinate problematiche) derivanti dall'attuazione di strategie di employer branding, con riferimento, in particolar modo, all'e-recruiting.

### **2.1. I DISTRETTI INDUSTRIALI MARCHIGIANI**

Il concetto socio-economico di distretto industriale è stato delineato, per la prima volta, in Inghilterra, ad opera dell'economista Alfred Marshall, nella pubblicazione "Principles of Economics" del 1890.

Esso può essere definito come un'aggregazione di imprese localizzate in un territorio circoscritto, il cui vantaggio principale risulta essere la condivisione, tra più aziende, di alcuni costi: ciò è reso possibile da un'ampia disponibilità di beni collettivi presenti nel territorio di riferimento.

Altri vantaggi sono rinvenibili nella vicinanza geografica e nell'alta specializzazione che caratterizzano proprio le imprese facenti parte dei distretti industriali. La vicinanza geografica permette, infatti, la circolazione di merci e di risorse umane nel territorio e tra le aziende, favorendo lo scambio di conoscenze e, quindi, l'innovazione dell'intero distretto. L'alta specializzazione favorisce poi la creazione di rapporti di sub-fornitura consolidati, di cui può beneficiare l'intero sistema di produzione locale.

I distretti industriali furono studiati e definiti per la prima volta in Italia dall'economista toscano Giacomo Becattini; questo fenomeno socio-economico è stato analizzato anche all'estero dove è stato spesso associato a quello dei "cluster", dai quali in realtà, i distretti industriali, differiscono notevolmente: se questi ultimi si differenziano, infatti, per un'alta concentrazione spaziale e, soprattutto, per un'alta specializzazione settoriale, i cluster fanno, invece, capo a regioni o aree più estese nelle quali sorgono aziende interconnesse che operano nello stesso settore, ma senza una precisa specializzazione.

A distinguere profondamente il distretto dalla figura del cluster è principalmente l'aspetto territoriale, che ha dato quel "plus" fondamentale per la costituzione di aziende solide, snelle e competitive.

La solidità dei distretti industriali è data soprattutto dai rapporti che si instaurano all'interno del tessuto aziendale; la competitività dei prodotti offerti nel mercato è data, invece, da una serie di elementi tra cui i minori costi che le aziende - facenti

parte di un distretto - devono affrontare, la maggiore spendibilità di quello che diventa quasi un “macro-brand”, e il continuo sostegno fornito dal credito e dalle istituzioni locali che, per mantenere alti gli standard di occupazione, hanno un grande interesse nel favorire le loro attività.

Riguardo la struttura produttiva del distretto industriale, Giacomo Becattini ricorda che è presente nell'uomo il bisogno d'integrazione sociale e ciò spiega l'origine spontanea della forma distrettuale come organizzazione delle imprese.

La capacità del distretto industriale di formarsi, svilupparsi ed innovarsi in un territorio, richiama quindi l'attenzione su una molteplicità di variabili, il cui studio richiede l'utilizzo di diversi strumenti di osservazione, a partire dall'analisi della comunità locale in cui il distretto stesso si è consolidato.

Il distretto industriale, infatti, è principalmente una forma di organizzazione produttiva e, per tale ragione, di pertinenza degli studi economici; tuttavia, non si possono ignorare le influenze che tale forma di produzione ha sulla vita e sull'organizzazione sociale della comunità, che vive e collabora proprio nel territorio in cui è situato il distretto.

Questo paradigma teorico sposta l'attenzione dall'impresa, come unità d'indagine a sé stante, all'ambiente socio-territoriale nel quale il processo produttivo si svolge, che diventa così la vera unità di produzione (Becattini, 2000).

I distretti industriali sono, dunque, contraddistinti dalla presenza di una comunità locale attiva e con un forte attaccamento al territorio, dalla partecipazione di enti

istituzionali quali le pubbliche amministrazioni che incentivano lo sviluppo locale e, infine, dalla presenza di varie forme di associazionismo imprenditoriale.

Dall'originale definizione marshalliana, si può riportare quindi una sintesi del concetto di distretto industriale, in cui si definisce lo stesso a partire dalle economie esterne, di localizzazione, costituite da imprese legate tra loro da rapporti di collaborazione (Becattini, 2000).

La forma di lavoro collaborativo e cooperativo, intesa da Marshall, all'interno dei distretti industriali, era una forma di responsabilizzazione del ruolo di ogni partecipante all'attività produttiva, e costituiva una presa d'atto delle possibilità di guadagno economico, addizionali rispetto a quelle raggiungibili in una condizione di concorrenza tra singole imprese del territorio (Zanotti, 2014).

Alfred Marshall osservò, nei contesti dei distretti industriali della sua epoca, un fenomeno che chiamò "Industrial Atmosphere": questo concetto descrive l'atmosfera industriale come un "modulo caratterizzato dalla presenza, in una determinata area geografica, di una popolazione organizzata di imprese che costituisce una fonte di risorse e di conoscenze dell'industria" (Salsano, 2002).

Il distretto industriale originariamente nasce in contrapposizione al taylorismo-fordismo, ma è proprio con la crisi di questo paradigma dominante, dovuta ai cambiamenti socio-economici, che subentra un approccio nuovo della scienza economica. Tale approccio - per analizzare il contesto in cui si inserisce il mercato - prende ora in esame anche alcune variabili socio-culturali e istituzionali

riguardanti i contesti locali di produzione, che consentono di cogliere quell'insieme di valori che influenzano il modo di organizzare la produzione (Brusco, 2008).

Giacomo Becattini, pertanto, ha riportato all'attenzione la figura di Marshall per il valore che egli riconosceva alla comunità locale.

Il pensiero contemporaneo di Becattini è fondamentale per osservare i distretti industriali italiani: egli ha analizzato la singolarità del fenomeno nel nostro Paese, che definisce come impossibile da replicare altrove. L'economista pone l'accento proprio sull'importanza dello sviluppo del territorio a livello locale, come nutrimento e carattere del distretto industriale stesso, poiché in grado di fornirgli tutti quegli elementi che rendono i prodotti di quel dato luogo distinti per: qualità, creatività e innovazione, pur se appartenenti ad una stessa categoria merceologica esistente nella produzione di un altro distretto, sito in un altro territorio (Becattini, 2000).

Come già anticipato, elemento fondamentale è, altresì, la partecipazione delle istituzioni, anche per poter valorizzare i punti di forza del territorio (Salsano, 2002).

L'approccio allo sviluppo economico nei contesti dei distretti industriali deve essere, dunque, multidisciplinare (Becattini, 2000). La concezione marshalliana, ad oggi, è di indubbia attualità poiché consente di osservare lo sviluppo

imprenditoriale di territori, tra cui il nostro Paese, ricchi di piccole e medie imprese manifatturiere.

L'Italia, infatti, a partire dal secondo dopoguerra e negli anni del boom economico ha visto crearsi le condizioni favorevoli per la formazione di un tessuto territoriale ricco di piccole e medie imprese, collegate tra loro in una rete di distretti industriali. La fine del corporativismo fascista e l'improvviso sbloccarsi della mobilità sociale portarono - insieme alla ricostruzione e agli investimenti provenienti da oltre-oceano - ad una primavera imprenditoriale mai vista prima.

I distretti industriali, specialmente intorno agli anni '60, contribuirono allo sviluppo dell'Italia e, ancora oggi, sono elemento di traino per l'economia nazionale. Ciò è possibile anche grazie alla vicinanza territoriale tra centri di ricerca e PMI appartenenti ai distretti industriali stessi; tale vicinanza permette di integrare innovazione e nuove tecnologie all'interno della catena produttiva (Becattini, 1998).

A partire dagli anni '80, si definirono poi le caratteristiche endogene ed esogene dei territori in cui sono sorti e si sono sviluppati i distretti. In particolar modo, i fattori più importanti sono quelli endogeni, tra i quali occorre citare: la de-verticalizzazione del ciclo produttivo, in favore di un modello reticolare che inevitabilmente frammenta la catena produttiva (traendo quindi vantaggio dalle singole fasi adattabili e scomponibili in base ai cambiamenti delle richieste del mercato o delle nuove tecnologie); l'importanza della conoscenza del prodotto e



del know-how locale fortemente radicato (con effetti estremamente positivi sulla qualità e sull'innovazione di prodotto); infine, la rivalità tra imprese dello stesso territorio che ne stimola lo sviluppo locale e la crescita.

Nei decenni successivi, fino ai giorni nostri, i distretti industriali italiani si sono poi dovuti confrontare con i cambiamenti globali e la crescente competizione tra settori produttivi appartenenti alla stessa area merceologica o ad aree affini. Per questo motivo, l'attenzione è stata rivolta in primo luogo alla qualità, che permette alle aziende di distinguersi e di competere a livello globale, attraverso una cultura locale forte, difficilmente riproducibile o imitabile all'estero (in riferimento sia allo stile dei prodotti che alla tecnica di produzione utilizzata).

Per rilevare la presenza dei distretti industriali in Italia, si è storicamente partiti dagli studi sul sistema produttivo locale, condotti da Gioacchino Garofoli.

I primi studi sui sistemi locali del lavoro (SLL) vennero intrapresi intorno agli anni '80, ma è solo nel 1986 che - con un'indagine che univa le risorse dell'Istat e quelle dell'Università inglese di Newcastle upon Tyne - si perfezionò lo studio sui territori che ospitavano i distretti industriali, prendendo in esame aspetti nuovi ed interessanti, volti ad osservare il legame esistente tra il territorio stesso e gli individui che in esso svolgevano le attività della vita quotidiana.

A partire dagli anni '90, vennero poi attuati provvedimenti che, per la prima volta, identificarono con chiarezza misure e caratteri dei sistemi produttivi locali:

parliamo della Legge n. 317 del 1991 e del Decreto ministeriale 21 aprile 1993 di attuazione della prima.

Particolare menzione meritano poi la Raccomandazione della Commissione 3 aprile 1996, 96/280/CE in materia di “Definizione delle piccole e medie imprese” e la Raccomandazione della Commissione 6 maggio 2003, 2003/361/CE in materia di “Definizione delle micro imprese, piccole e medie imprese”.

Inoltre, con la Legge n. 140 del 1999 si cercò di semplificare il Decreto del 1993 e si introdusse il concetto di “sistema produttivo locale”.

Il riconoscimento normativo dell’importanza attribuibile, a livello territoriale, ai sistemi locali del lavoro e, quindi, ai distretti industriali, è un chiaro segno da parte del legislatore della presa di coscienza dell’influenza che l’aggregazione ha sullo sviluppo locale.

Prima di prendere in considerazione i soli distretti industriali della regione Marche, possiamo citare ancora una volta Giacomo Becattini, il quale auspicava ad una politica più vicina ai bisogni delle istanze territoriali, per valorizzarne le caratteristiche ed i punti di forza.

Lo stesso proponeva “più concorrenza e più cooperazione a livello locale, dentro un quadro nazionale mirato alla creazione di molte economie di sistema” (Becattini, 1998).

Per quanto riguarda i distretti industriali marchigiani, ne verrà fornita una ricostruzione del loro sviluppo economico e della loro ripartizione territoriale.

Occorre anzitutto sottolineare che la vocazione industriale della regione Marche è piuttosto recente, in quanto è solo dalla seconda metà del XX secolo che si è passati da una cultura prettamente rurale ad una manifatturiera e industriale.

Come già anticipato, negli anni successivi alla seconda guerra mondiale, si sono venuti a creare - grazie a fattori endogeni del territorio - determinati elementi caratterizzanti i distretti industriali, per citarne alcuni: la famiglia estesa, i redditi provenienti da diverse attività lavorative, esperienze crescenti nel settore manifatturiero e, infine, alcuni fattori culturali.

Il territorio, composto da piccole e diffuse realtà urbanistiche, ha favorito indubbiamente lo sviluppo di tradizioni artigiane e manifatturiere che hanno dato vita ad una rete produttiva distrettuale con diverse specializzazioni.

Come è noto, la regione Marche fa parte dell'area del NEC, la quale raccoglie le regioni del Nord-Est e del Centro Italia che sono accomunate da simili standard di vita, dovuti ad un similare tessuto socio-economico.

Le regioni del NEC si caratterizzano soprattutto per la presenza capillare di piccole e medie imprese dal carattere familiare e per la diffusione appunto dei distretti industriali, nonché per una migliore distribuzione della ricchezza.

È possibile affermare che le regioni di questa macro-area hanno saputo coniugare efficienza ed equità, crescita ed uguaglianza.

Ad accomunare queste regioni è inoltre la tempistica e la cronologia dei rispettivi sviluppi, che hanno visto queste regioni passare da un'economia arretrata e

fondata principalmente sull'agricoltura, ad un'economia industriale e avanzata in un lasso di tempo piuttosto breve (Castronovo, 2003).

Le suddette regioni sono, quindi, accomunate da una serie di caratteristiche che le ha rese parte di una "Terza Italia"<sup>9</sup>, cuscinetto tra la forte economia del Nord-Ovest e la sottosviluppata economia del Sud.

Le piccole e medie imprese si sono diffuse proprio nella Terza Italia a causa della congruità territoriale con il Nord Ovest che ha favorito comportamenti imitativi, rendendo le regioni del NEC consapevoli del fatto che l'industrializzazione avrebbe consentito alla popolazione l'accesso a nuovi beni di consumo e una possibile ascesa sociale.

L'economia marchigiana si è poi distinta talmente tanto dalle altre, anche da quelle della sua stessa macro-area economica, che l'economista Giorgio Fuà coniò l'espressione del "modello marchigiano". Questo modello è basato sulla stretta interconnessione che si instaura appunto tra il tessuto industriale e quello cittadino. Occorre, inoltre, sottolineare che la regione Marche è capace di ospitare enormi distretti industriali, tra i più grandi e importanti in Italia, pur non essendo caratterizzata dalle tipiche periferie e dai tipici sobborghi extraurbani che solitamente sorgono al di fuori delle grandi metropoli industriali.

---

<sup>9</sup>A. BAGNASCO, *Tre Italie*, Il Mulino, Bologna, 1977.

I distretti industriali marchigiani hanno adottato un sistema di produzione moderno, basato sull'innovazione, sull'export e, soprattutto, sulla qualità dei prodotti, senza però perdere la dimensione familiare della propria struttura sociale. Questa particolare struttura del modello economico marchigiano affonda le sue radici nell'antica vocazione territoriale legata - come nel resto del Paese prima della Belle Époque - al settore primario.

Nelle Marche era allora diffuso il sistema della “mezzadria”, un legame associativo tra il proprietario effettivo di un terreno ed il suo coltivatore. La famiglia era il cardine produttivo del sistema economico, e le case coloniche rappresentavano dei veri e propri punti di riferimento per la produzione, anche per quella artigianale.

Quando nacquero le prime industrie, e i campi cominciarono ad accogliere il fenomeno della meccanizzazione dell'agricoltura, furono proprio i mezzadri, che decisero di lasciare le campagne, a diventare la forza motrice della spinta industriale marchigiana, mantenendo il carattere da “self-made man” che contraddistingue la stessa società.

Se prima la famiglia colonica si dedicava esclusivamente alla produzione agricola, ora gestisce invece una piccola azienda a conduzione familiare, quella che oggi chiamiamo “family business”, la base delle piccole e medie imprese. Queste piccole organizzazioni dal carattere familiare riuscirono talvolta ad ingrandirsi e

ad assorbirne altre, diventando poi, in alcuni casi, dei veri e propri colossi dei rispettivi settori.

La forza di questi business risiedeva soprattutto nelle interconnessioni che si instauravano tra le diverse organizzazioni e, dunque, nella creazione dei primi proto-distretti industriali.

Ed è proprio la figura del distretto industriale - germogliata appunto dai semi della mezzadria - e quella delle imprese familiari a contraddistinguere principalmente l'economia marchigiana.

Secondo Becattini, a determinare l'exploit della regione Marche, furono fondamentalmente la presenza di un'abbondante manodopera a basso costo, la grande spinta imprenditoriale prima descritta ed un insieme di scelte politiche responsabili.

Le Marche, come abbiamo già potuto constatare, si affermarono negli anni del "miracolo economico italiano", per poi consolidare - intorno agli anni '80 - le proprie quote di produzione e di mercato. Tuttavia, come sottolineano gli studi ad opera dell'Osservatorio Regionale, nel decennio successivo, si riscontra un rallentamento dovuto all'ingresso di nuovi competitor provenienti dall'Europa Orientale e dall'Asia.

Oggi si evidenzia una diversificazione della produzione tuttora ancorata alla forma del distretto tradizionalmente inteso. Si può dedurre che perduri in modo evidente quello che viene definito l'«effetto distretto» (Blim et al., 2015).

Infine, prendendo in esame il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi del 2012 (Istat), dei 141 distretti industriali italiani individuati, 19 sono appartenenti alla regione Marche, e rappresentano l'8,7% dell'occupazione nazionale manifatturiera, per un totale di 410.647 addetti, di cui 130.823 sono addetti manifatturieri, afferenti alle aree del Made in Italy.

Secondo l'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani (nel Rapporto 2014, I e II parte), i distretti industriali delle Marche - con i rispettivi settori di specializzazione produttiva - risultano essere i seguenti:

- abbigliamento e accessori moda: Distretto del cappello di Montappone e Massa Fermana (FM), Distretto delle calzature di Fermo (FM), Distretto pelli, cuoio e calzature di Civitanova Marche (MC), Distretto tessile-abbigliamento di Urbania, Sant'Angelo in Vado, Pergola, Sassocorvaro (PU);
- agroalimentare: Distretto agroindustriale di San Benedetto del Tronto (AP);
- automazione meccanica: Distretto della meccanica fabrianese (AN), Distretto industriale plurisetoriale di Recanati (MC), Osimo, Castelfidardo (AN);
- arredo casa: Distretto del legno e mobili di Pesaro, Fossombrone, Piandimeleto (PU).

È evidente come l'organizzazione delle imprese in forma distrettuale copra in modo capillare l'intero territorio regionale.

Sono, tuttavia, da tenere in considerazione le difficoltà che si riscontrano nell'ottenere dati univoci riguardanti la catalogazione dei distretti industriali stessi; questa dipende, infatti, dal criterio di rilevazione utilizzato, soggetto ad una discrezionalità che non permette un facile confronto.

Ecco il motivo per cui, nella regione Marche, risultano essere presenti 19 distretti industriali secondo le fonti Istat, e 8 secondo l'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani.

In conclusione, è possibile affermare che nel territorio marchigiano, la Regione, le PMI, soggetti privati e pubblici sono legati tra loro da un circuito di relazioni territoriali, e questo circuito virtuoso permette lo sviluppo di progetti ed iniziative da cui i distretti traggono enorme vantaggio in termini di ricerca e sviluppo, innovazione e qualità, internazionalizzazione e promozione.

Tutto ciò è reso possibile anche grazie alle numerose partnership tra le imprese del territorio e le università e i centri di ricerca dello stesso.

Le imprese facenti parte del sistema di collaborazione sono, inoltre, spinte alla competizione: quest'ultima non fa che stimolare l'innovazione e il miglioramento continuo, e si può dunque considerare una forma di rivalità costruttiva.



A conferma di quanto sia importante questo network territoriale, possiamo infine ribadire che il NEC rappresenta, da decenni, un protagonista attivo dell'economia italiana.

## **2.2. IL MODELLO DI GOVERNANCE MARCHIGIANO**

La storia delle politiche sociali italiane, caratterizzata da ritardi, frammentazione, eterogeneità e settorializzazione, è stata tradizionalmente incline a sottostare a logiche clientelistiche e partitocratiche (Paci, 1989).

La modifica del contesto normativo istituzionale e la crescente responsabilizzazione delle Regioni nella programmazione e gestione nelle politiche sociali hanno in parte perpetuato modelli gestionali clientelari e populistici specialmente al Sud, mentre hanno assecondato lo sviluppo di capacità progettuali e gestionali nel Centro-Nord.

All'interno del processo di federalismo sociale, i differenti modelli di governance hanno contribuito a definire sistemi di welfare regionali radicalmente differenti che hanno avuto come esito una geografia della cittadinanza sociale caratterizzata da profonde iniquità e disparità.

Il processo di riforma socioeconomica che ha interessato i paesi europei e le trasformazioni politiche e normative in Italia definiscono un quadro delle politiche sociali italiane che presenta aspetti di continuità con il passato ma anche di profonda innovazione (Vicarelli, 2005).

La continuità si riscontra soprattutto nel ruolo tradizionalmente ricoperto dai comuni e dalle regioni nel campo delle politiche sociali, che ha delineato appunto uno scenario nazionale caratterizzato da elevata frammentazione e differenziazione territoriale.

Tuttavia, a partire dagli anni 2000, a fianco di questo elemento di continuità, con una storia che ha attribuito alle politiche di assistenza sociale nazionale un ruolo residuale e marginale (Ferrara, 2006), si profilano due principali novità:

1. il contesto normativo istituzionale di riferimento;
2. i nuovi bisogni ai quali le politiche sociali sono chiamate a rispondere.

Per quanto riguarda il contesto normativo istituzionale di riferimento, si può affermare che “prima della legge 328/2000 le Regioni svolgevano la funzione di supplenti di protezione sociale nazionale molto carente mentre, a seguito della Riforma del Titolo V della Costituzione (legge cost. 3/2001), il loro ruolo è stato istituzionalizzato dall'autonomia legislativa accordata alle Regioni nel campo delle politiche sociali. Il nuovo contesto normativo istituzionale ha quindi confermato e legittimato un panorama ad elevata differenziazione regionale nelle politiche sociali in Italia”<sup>10</sup>.

Soffermandoci, invece, sul secondo punto si può asserire che le Regioni, uniche responsabili delle politiche sociali dal 2001, si sono trovate ad affrontare nuove

---

<sup>10</sup>A. GENOVA, F. PALAZZO, *Il welfare nelle Marche. Attori, strumenti, politiche*, Carocci, 2008.

sfide riguardanti proprio la definizione di un modello di politiche e servizi capace di rispondere ai nuovi bisogni sociali.

Il processo di regionalizzazione delle politiche di welfare è stato quindi alimentato, da una parte, dal bisogno di superare l'assetto tradizionalmente assicurativo, centralistico e residuale del sistema di welfare italiano e, dall'altra, dalla necessità di promuovere lo sviluppo di un sistema di welfare caratterizzato da una rete di servizi più che da singole prestazioni economiche, capace anche di ridisegnare il rapporto fra protezione sociale e sviluppo economico e produttivo del territorio (Ranci, 2004).

A differenza di altri contesti europei, l'Italia sembra aver promosso una strategia per fronteggiare i nuovi bisogni sociali, improntata all'attivazione delle comunità locali più che dei singoli individui. I singoli contesti regionali hanno, però, implementato questa strategia in maniera molto differente, dando forma a esperienze di governance molto diverse e, quindi, a welfare regionali molto eterogenei.

Le modalità in cui, nelle regioni italiane, i vari attori sono stati chiamati a partecipare alle politiche di welfare locale hanno, infatti, delineato diversi modelli di governance, riconducibili - sulla base di una consolidata letteratura sul tema - a sei principali tipologie: clientelista, corporativista, manageriale, pluralista, partecipativa, populista.

La Regione Marche, in una prospettiva comparata con le altre esperienze italiane, si contraddistingue per un modello di governance partecipativo e, quindi, per l'attenzione fornita al processo di coinvolgimento dei diversi attori del territorio nella costruzione del sistema welfare locale.

Vediamo ora, più nel dettaglio, la struttura delle politiche sociali e gli interventi intrapresi ad opera della Regione Marche.

Attraverso la nozione di “politiche sociali” possiamo anzitutto giungere alla definizione delle singole tipologie di intervento pubblico attivabili sul territorio; ciò si inserisce nel più ampio concetto di welfare state, che nella sua classica definizione “rappresenta un insieme complesso di scelte e strumenti pubblici in grado di garantire un ampio grado di copertura e di tutele rispetto ad alcuni rilevanti rischi sociali” (Campanini, 2013).

Spesso legato al termine welfare state è il concetto di welfare mix, con cui si indica un modello di intervento in cui il ruolo delle istituzioni non è soltanto quello di programmare interventi ed erogare prestazioni, ma anche quello di sostenere un vasto insieme di attori privati.

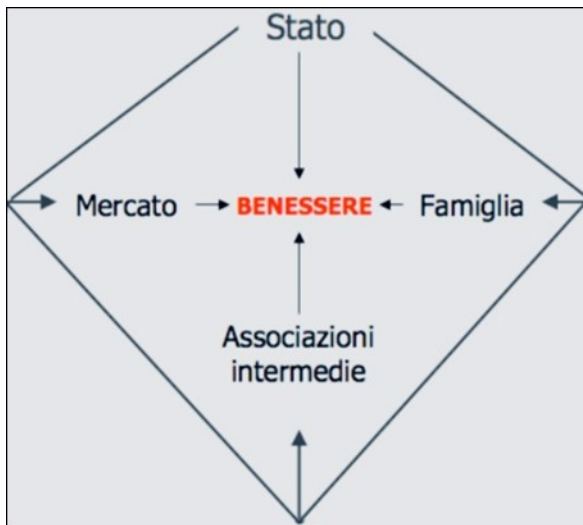


Figura 2.1. Il “diamante del welfare” – M. FERRERA, Le politiche sociali: l’Italia in prospettiva comparata.

Come si evince dalla figura 2.1., si tratta di un quadrilatero costituito da Stato, famiglia, mercato del lavoro e mondo associativo definito proprio “diamante del welfare”. Il sistema di relazioni fra le quattro punte del diamante è dunque, a sua volta, denominato welfare mix.

La nozione di welfare mix, inoltre, discende dal principio di sussidiarietà orizzontale, presente nel nostro ordinamento giuridico, e precisamente nell’articolo 118, comma 4 della Costituzione. Come sancito dalla riforma del Titolo V avvenuta nel 2001, la sussidiarietà si prevede distinta in due accezioni: verticale ed orizzontale.

Per quanto riguarda quella orizzontale, la norma stabilisce che “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province, Comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei

cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà” (Campanini, 2013).

Quest’ultimo pone, quindi, al centro dell’attenzione la dimensione locale del welfare e stimola così la condivisione delle strategie di politica sociale con i soggetti del territorio, sia pubblici che privati.

Da questo quadro emerge, ancora una volta, l’importanza del rapporto di interazione reticolare a livello locale. Ed è proprio in questo schema che si inserisce il welfare aziendale poiché, nella forma attualmente assunta, coinvolge trasversalmente le istituzioni pubbliche, gli enti di categoria e le imprese del territorio.

Il welfare aziendale può essere, infatti, definito come una forma di welfare parallela a quella tipicamente statale; esso si è sviluppato tra le imprese private ad opera di alcuni imprenditori particolarmente sensibili alle problematiche dei propri lavoratori: è possibile pertanto definirlo come un insieme di benefit e prestazioni, non monetarie, erogate a favore dei dipendenti, con l’obiettivo di migliorare la qualità della vita e il benessere dei lavoratori e dei loro familiari.

L’utilizzo di questo strumento risulta particolarmente utile per fidelizzare i propri dipendenti, con effetti positivi sulla produttività del lavoro, sull’immagine e sulla reputazione aziendali.

Negli ultimi anni “larga parte dell’offerta aziendale si orienta verso la conciliazione vita-lavoro e la tutela della genitorialità: queste sono alcune delle

principali aree di welfare aziendale. Occorre poi menzionare l'assistenza sanitaria e i contributi previdenziali, la tutela della salute, le misure di sostegno al reddito e gli interventi in tema di formazione ed istruzione” (Grandi, 2014).

Inoltre, le PMI possono trarre un vantaggio significativo - in termini di creazione di valore - dalla costruzione di un progetto che sappia adeguarsi alle esigenze dei dipendenti, dei loro familiari e della comunità di riferimento, anche attraverso l'attuazione e la comunicazione di politiche dal risvolto sociale e ambientale, in un'ottica di miglioramento del contesto territoriale e di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Grazie alla recente normativa nazionale, il welfare aziendale viene inserito a pieno titolo nella nostra legislazione con la Legge 11 dicembre 2016, n. 232 “Legge di Bilancio 2017” e con la Legge 27 dicembre 2017, n. 205 “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020”.

La Regione Marche, forte di una solida programmazione sociale di interventi e servizi, ha accolto nei suoi strumenti anche forme di secondo welfare<sup>11</sup>, per sostenere la crescita del territorio e stimolare così la formazione di network di collaborazioni tra aziende ed enti locali (con il supporto dei sindacati, degli enti datoriali e degli enti di promozione sociale).

---

<sup>11</sup>Con il termine Secondo welfare si intende l'insieme di politiche sociali garantite da soggetti non-pubblici, come imprese, parti sociali e organizzazioni del Terzo settore, che si affiancano al Welfare state di natura pubblica per garantire risposte a specifici rischi e bisogni sociali.

Un valido esempio è dato dai progetti regionali a favore delle imprese e riguardanti la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; a titolo esemplificativo, possiamo citare il progetto “Maternità come opportunità”, nell’ambito delle pari opportunità.

Nel prossimo capitolo, verranno comparati alcuni casi di welfare aziendale della regione Marche; le aziende, oggetto di studio, appartengono ai distretti industriali suddetti e sono impegnate nella creazione di nuove forme di welfare aziendale.

I distretti industriali marchigiani, come abbiamo già potuto constatare, nascono da antiche tradizioni manifatturiere e hanno saputo sposare le innovazioni ed i cambiamenti tecnologici, tanto da diventare fiore all’occhiello del Made in Italy.

La rete di imprese distrettuali della regione presenta un forte legame con il territorio e, approfondendo il tema del welfare aziendale, sono emerse iniziative messe in atto da imprese d’eccellenza.

L’attenzione ai bisogni dei lavoratori è dovuta probabilmente al fatto che gli stessi imprenditori marchigiani abbiano costruito, con le proprie forze, aziende divenute famose nel mondo.

Le aziende in questione, pur appartenendo a settori produttivi molto differenti tra loro, presentano delle caratteristiche comuni: esse sono nate come imprese a gestione familiare e, nel corso degli anni, hanno saputo sviluppare forme d’adattamento ai cambiamenti economico-sociali del Paese, accettando anche le nuove sfide derivanti dalla globalizzazione.



I casi che verranno illustrati mostrano dunque modi vincenti di intendere l'impresa e, con essa, il welfare aziendale.

L'osservazione della regione Marche ci permette di comprendere come la ricchezza di iniziative - sia pubbliche che private - incentrate sulla valorizzazione locale e il grande attaccamento alla propria terra e alla propria cultura, hanno fatto sì che le imprese marchigiane, organizzate nella forma produttiva del distretto industriale, potessero crescere.

La dimensione locale, se ben valorizzata, può rappresentare una leva dello sviluppo economico, come testimoniano gli imprenditori marchigiani, capaci di porre in essere scelte anticipatrici di welfare aziendale, accompagnati da una gestione pubblica responsabile.

In conclusione, l'elemento che contraddistingue l'esperienza di governance marchigiana e, quindi, il nuovo sistema di welfare regionale, è rappresentato dal forte impegno nella promozione di processi di programmazione partecipata.

L'attenzione costante per il perseguimento di scelte di policy condivise e partecipate e, quindi, il continuo coinvolgimento dei diversi stakeholders, attraverso logiche di negoziazione inclusive, sono gli aspetti che - pur essendo presenti in altre esperienze regionali - finiscono con il dominare la storia del welfare marchigiano degli ultimi anni.

### **2.3. OPPORTUNITÀ E MINACCE PER LO SVILUPPO DELL'EMPLOYER BRANDING**

Il reclutamento e la selezione del personale è sicuramente un processo imprescindibile per qualsiasi impresa. Politiche finalizzate all'assunzione, anche se non formalizzate, sono messe in atto anche da organizzazioni sprovviste di una funzione aziendale interamente dedicata a tali attività, come nel caso di alcune PMI del territorio marchigiano.

In realtà, è possibile affermare che più l'azienda è piccola e più importante sarà la selezione del personale, dato l'impatto che ha l'inserimento di una nuova risorsa sull'azienda nel suo complesso.

Ai fini della selezione - nel caso delle PMI - assume, molto spesso, rilevanza l'aderenza del candidato alle norme e ai valori dell'organizzazione, piuttosto che il possesso dei requisiti espressi dalla job description.

Ciò potrebbe minare la credibilità dell'imprenditore, "rendendolo poco attraente per i futuri candidati dotati di elevate qualifiche ed esperienze" (Ferrari, 2015).

Risulta, tuttavia, fondamentale - specialmente per "imprese knowledge-intensive" - mettere in campo strategie in grado di attrarre, trattenere e motivare i giovani talenti che possiedono le competenze giuste, per far sì che l'azienda consegua un vantaggio competitivo sostenibile rispetto alle organizzazioni rivali (Clair, 2016).

Nel caso delle PMI italiane, nello specifico, le competenze degli imprenditori sono in grado di influenzare notevolmente anche la performance complessiva dell'impresa (Gerli et al., 2012).

In mancanza di un “pensiero strategico esplicito”, i rapporti di lavoro sono necessariamente il risultato della “vicinanza spaziale e temporale tra imprenditore e dipendenti”, pertanto la gestione del personale in quest’ottica assume modalità differenti ed uniche in ogni impresa (Ferrari, 2015).

Le competenze imprenditoriali più importanti per il successo risultano essere “l’orientamento all’efficienza” nell’impiego di “risorse umane e materiali”, la “profonda conoscenza dell’azienda” ed il “coinvolgimento sistematico dei lavoratori nelle attività dell’impresa” (Gerli et al., 2012).

Per favorire un impegno continuativo dei dipendenti di un’impresa è importante investire in pratiche manageriali di gestione del personale, come reclutamento e selezione, addestramento e formazione, valutazione della performance e compensazione.

La difficoltà di attrarre e trattenere il personale è più alta nelle PMI, data la scarsità di risorse disponibili. Ciò contribuisce a renderle meno attrattive sul mercato del lavoro, se comparate chiaramente con le grandi realtà aziendali e questo, in ultima analisi, le disincentiva ad intraprendere pratiche di gestione più costose e sofisticate (Ferrari, 2015).

Tuttavia, la sovrapposizione di ruoli e l'elevata specializzazione che spesso caratterizza le PMI (come quelle marchigiane) rendono le stesse bisognose di acquisire competenze specifiche.

Molto spesso, però, le PMI italiane non sono disposte a formare adeguatamente i propri dipendenti, preferendo acquisire soggetti già propriamente formati. Questo si ripercuote inevitabilmente sui più giovani che, non potendo vantare esperienze pregresse, sono penalizzati nel processo di selezione (Raia, 2017).

Ecco il motivo per cui le competenze che vengono impartite ai giovani nel sistema scolastico e universitario non dovrebbero solo adeguarsi alle richieste delle imprese, ma dovrebbero il più possibile anticiparne le esigenze, per permettere alle organizzazioni stesse di crescere, di effettuare investimenti e di sfruttare a pieno le potenzialità tecnologiche.

Inoltre, ci troviamo in un periodo di sostanziali cambiamenti dati dal processo di digitalizzazione che ha rivoluzionato molti ambiti, tra cui il lavoro e la produzione.

Le competenze richieste dalle imprese ai propri dipendenti si stanno, infatti, adeguando al nuovo contesto digitale, pertanto per rimanere competitivi sul mercato, aziende e lavoratori dovranno puntare sempre più sui processi di formazione e riqualificazione.

I diversi livelli assunti dal Digital Intensity Index rivela una differenza significativa tra imprese di grandi e piccole dimensioni in termini di

digitalizzazione: l'indicatore assume livelli elevati nel 44% delle grandi imprese analizzate, mentre rimane fermo al 12,2% nelle piccole imprese (Istat, 2019).

Con riferimento ai processi di reclutamento del personale aziendale, rispetto alle modalità offline, il ricorso al reclutamento online si è rivelato essere un'alternativa che presenta benefici notevoli, a fronte di costi relativamente esigui e di investimenti quasi nulli. Tali modalità permettono, infatti, di amplificare enormemente la portata del messaggio diffuso dall'impresa (ampliando il bacino dell'utenza raggiungibile) e consentono, inoltre, di ridurre le asimmetrie informative tra impresa e pubblico.

La crescente connettività ha comportato poi una trasformazione delle modalità d'accesso ai contenuti multimediali, e merita una particolare attenzione soprattutto per chi si occupa di employer branding e di recruiting.

Il processo comunicativo si è, infatti, trasformato da una dimensione unidirezionale, in cui era l'employer a dirigere la comunicazione verso i candidati, ad una dimensione omnidirezionale, dove tale posizione privilegiata viene meno.

La facilità di reperire informazioni sull'employer attraverso canali trasversali – come community e social network – ha reso l'employer branding un processo molto delicato, che richiede ora il coinvolgimento dell'azienda nel suo complesso.

Oggi non è più sufficiente comunicare; occorre, infatti, comunicare efficacemente.

Questo significa anche produrre contenuti che non trasmettano solo i vantaggi derivanti dal ricoprire una determinata posizione lavorativa in una certa azienda;

in altre parole, bisogna essere in grado di trasmettere l'esperienza unica che un dipendente può vivere all'interno di quella realtà aziendale.

Le attività di promozione e la reputazione di un'organizzazione si riflettono chiaramente sulla qualità e quantità del bacino di candidati che un'impresa è in grado di attrarre.

Tra gli strumenti digitali più facilmente utilizzabili dalle PMI vi sono sicuramente il sito aziendale, con la sezione "lavora con noi", le job boards, i blog, i social networks e le social recruitment platforms.

L'evoluzione tecnologica sta consentendo, infatti, alle imprese di avere a disposizione sempre più strumenti informatici per attuare la propria strategia di employer branding.

Un esempio è dato anche dai siti internet specializzati sulle offerte di lavoro, i cosiddetti siti di e-recruiting, come ad esempio Monster.

Essi offrono la possibilità di gestire il processo di reclutamento; il candidato può iscriversi ai suddetti siti internet e ricevere così le offerte di lavoro in linea con il proprio profilo.

Le aziende possono inviare ai probabili candidati newsletter personalizzate, attuando così strategie di employer branding che consentono di comunicare il proprio posizionamento, e risultare così attrattive per quel dato target di candidati.

Su questi portali, le imprese possono poi condividere le proprie best practices aziendali, coinvolgendo anche i dipendenti, per esempio, attraverso la

pubblicazione di video che riportano le testimonianze dirette dei brand ambassador. Il candidato può così raccogliere informazioni sull'azienda e inviare eventualmente il proprio curriculum.

Le forme di reclutamento online comportano, dunque, numerosi vantaggi rispetto ai metodi tradizionali: l'E-recruitment mostra, infatti, una significativa tempestività poiché internet offre agli utenti una moltitudine di servizi disponibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7; candidati e datori di lavoro possono poi scambiarsi feedback in tempo reale, anche a lunghissima distanza tra loro. Attivando strategie di social recruiting, le aziende ottengono, quindi, numerosi benefici (ampiamente analizzati anche nel capitolo 1).

La crescente popolarità di questi strumenti può essere in parte attribuita anche alla possibilità che essi offrono alle imprese di raggiungere quei soggetti, generalmente di talento, già occupati e che non ricercano attivamente un altro lavoro (Clair, 2016).

Le imprese che riescono, dunque, a sfruttare i vantaggi derivanti dall'interazione attraverso i social media, e a creare “forti messaggi legati al brand”, si assicurano migliori risultati dal processo di reclutamento (ibid.).

Inoltre, è bene sottolineare che molti dei canali citati possono essere utilizzati non solo in un'ottica di reclutamento di candidati, ma anche di mantenimento dei dipendenti dell'impresa (parliamo quindi di retention ed engagement).

L'employer branding contribuisce anche alla riduzione dei costi del personale: se il turnover di un'azienda è più basso rispetto alla media delle aziende che fanno parte del suo settore, l'azienda in questione sta sfruttando un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti in termini di riduzione dei costi del personale.

Una strategia di employer branding, che permette all'azienda di trattenere i talenti migliori, contribuisce fattivamente alla riduzione di costi diretti ed indiretti imputabili alla forza lavoro.

Inoltre, qualunque strategia che raggiunga come risultato il coinvolgimento dei dipendenti, si riflette positivamente anche sui risultati dell'impresa (Clair, 2016).

In ultima analisi, l'employer branding risulta particolarmente utile per il miglioramento dell'immagine aziendale nel suo complesso, anche in considerazione dei consumatori.

Affinché le strategie di employer branding siano però credibili, è necessario che i messaggi veicolati attraverso le stesse siano coerenti e non si allontanino dalla realtà dell'impresa.

Dopo aver analizzato alcuni dei vantaggi derivanti dall'attuazione di strategie di employer branding, occorre analizzare alcuni limiti riguardanti la loro applicazione.

Abbiamo visto, ad esempio, come l'E-recruitment porti numerosi benefici; tuttavia, non mancano alcuni ostacoli alla sua affermazione.



Il problema principale risulta legato alla scarsa diffusione e padronanza di internet all'interno di specifici gruppi sociali, problema racchiuso nel concetto di Digital Divide, elemento discriminante che comporta la disparità di accesso ai computer e a internet, dovuta alla scarsa conoscenza dello strumento.

Un possibile superamento a tale ostacolo potrebbe essere fornito dalla teoria sociale cognitiva, secondo la quale il blocco che le persone oppongono all'utilizzo delle nuove tecnologie può essere rimosso dalla sperimentazione, in prima persona, dei benefici ottenibili tramite internet.

Occorre poi menzionare i problemi di natura legale ed etica: utilizzare le informazioni contenute nei social network per effettuare uno screening dei candidati può, infatti, sollevare questioni morali e giuridiche, poiché si tratta di un atto che può essere letto come violazione dei diritti. Tuttavia, secondo la normativa vigente, le informazioni presenti sui social network vanno considerate di dominio pubblico e l'accesso non autorizzato non è perseguibile dalla legge.

Oltre a problemi di tipo giuridico, vi sono poi dilemmi di tipo etico-morale: l'intrusione da parte dei datori di lavoro, in pagine generalmente utilizzate per condividere la propria vita con amici e conoscenti, può risultare un atto contrario all'etica e alla morale comune.

Un altro rischio legato all'utilizzo di questi strumenti consiste, infatti, nella facile assunzione di stereotipi e pregiudizi durante la valutazione di una persona tramite il suo profilo virtuale.

Vi sono poi problematiche legate alla resistenza al cambiamento. Le aziende, per risultare competitive, devono infatti sapersi adattare al cambiamento e stare al passo con il progresso.

Tuttavia, la resistenza al cambiamento è un elemento connaturato alla natura umana, poiché, per attuarlo, occorre inevitabilmente rivedere e rivalutare le proprie abitudini comportamentali.

Nonostante i risvolti positivi riguardanti l'applicazione di alcune strategie di employer branding, non mancano dunque problematiche legate alle stesse.

Occorre, infine, tenere in considerazione i cambiamenti causati dalla crisi COVID-19, che hanno reso ancora più complessa la realizzazione di una valida strategia di employer branding.

In questi anni, ad esempio, sono venuti a mancare eventi e fiere che coinvolgono studenti e giovani talenti, i quali rappresentano proprio il target di riferimento delle realtà aziendali.

Il cambiamento all'interno delle aziende è stato, quindi, indispensabile: molte imprese hanno acquisito una maggiore consapevolezza rispetto ai nuovi strumenti e hanno così organizzato eventi online e integrato costantemente la comunicazione sui social media attraverso un piano strategico specifico.

La situazione pandemica ha, dunque, messo in evidenza il fatto che la digitalizzazione continuerà a cambiare e a definire il modo in cui le aziende operano.

Gli sviluppi inevitabili mostrano l'esigenza, per le aziende, di adattarsi anche in ottica di employer branding a tali cambiamenti.



### **CAPITOLO 3: IL CASO ICA GROUP**

Il presente capitolo ha lo scopo di illustrare i diversi step seguiti nello sviluppo del progetto di ricerca, a cui ho avuto la possibilità di prendere parte presso l'azienda marchigiana ICA Group.

In particolare, sono state analizzate le pratiche di employer branding messe in atto dalla stessa azienda e da alcune tra le più importanti realtà aziendali della regione Marche.

Il progetto di ricerca ha come obiettivo finale l'individuazione delle sfide, riguardanti lo sviluppo delle attività di employer branding, che l'azienda ICA Group dovrà fronteggiare in futuro.

#### **3.1. IL BACKGROUND DELL'IMPRESA**

L'azienda ICA Group<sup>12</sup>, specializzata nella produzione di vernici per legno, è stata fondata nel 1971 da Claudio Paniccchia.

Già a partire dalla prima metà degli anni '70, ICA realizza il primo centro di Ricerca & Sviluppo, dove operano tecnici altamente specializzati in grado di soddisfare le esigenze tecnologiche e produttive della clientela.

Negli anni '80, ICA intraprende gli studi per poter realizzare prodotti vernicianti a basso impatto ambientale e, nel 1983, vengono così create le prime vernici ad acqua - come valida alternativa alle vernici a solvente - per la finitura di serramenti e mobili.

---

<sup>12</sup>La storia dell'azienda ICA Group è disponibile alla fonte: [https://www.icaspa.com/it/it/la\\_storia](https://www.icaspa.com/it/it/la_storia)

Nel 1995, la gamma di vernici all'acqua bicomponenti formulata da ICA riceve dalla Comunità Europea il marchio LIFE, quale riconoscimento ufficiale per lo "sviluppo durevole e sostenibile" dimostrato dall'azienda e finalizzato alla riduzione dell'inquinamento atmosferico.

ICA è, dunque, la prima azienda italiana - nel settore delle vernici per legno - ad ottenere la Certificazione del Sistema di Qualità sui processi aziendali globali, conformemente ai requisiti della Normativa UNI EN ISO 9001.

Dal 1999 ad oggi, la società Dun&Bradstreet (leader mondiale nelle attività di business information) riconosce al gruppo ICA il raggiungimento del RATING 1 "Livello Elevato di Affidabilità".

Nel 2002, la produzione dell'intera gamma delle vernici ad acqua viene poi trasferita in un nuovo stabilimento di 5.000 metri quadrati. Il gruppo ICA inaugura, inoltre, i nuovi laboratori di Ricerca e Sviluppo.

Nel 2004, il gruppo acquisisce da BASF Coatings il ramo d'azienda vernici per legno, e crea una nuova società denominata Salchi Wood Coatings; nel 2005, viene inoltre inaugurato un nuovo magazzino per lo stoccaggio dei prodotti finiti, in un'area di 25.600 metri quadrati.

Dal 2005, per di più, ICA è in grado di offrire i propri prodotti oltreconfine, attraverso la prima filiale commerciale diretta con sede a Heek in Germania.

Negli stessi anni, ICA ottiene la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale alla norma internazionale UNI EN ISO 14001:2004 e costituisce,

inoltre, la società ICA Iberia con lo scopo di acquisire nuove quote di mercato in Spagna e in Portogallo.

Nel 2012, nasce poi la nuova divisione Italian Coatings, frutto della fusione per incorporazione della Salchi Wood Coatings SpA, società già controllata al 100%. A febbraio dello stesso anno ICA ottiene poi la Certificazione OHSAS 18001 per la sede di Civitanova e le filiali italiane.

In quegli anni ICA Group rafforza inoltre la propria presenza all'estero, fondando diverse società con lo scopo di potenziare il servizio tecnico-commerciale diretto.

Nascono così ICA China, ICA Deutschland, ICA Polska e l'indiana ICA Pidilite.

ICA Group, nel 2015, inaugura, per di più, un nuovo laboratorio interamente dedicato a clienti, designer e progettisti, denominato Lifelab. Esso si configura come un luogo di ispirazione e di test, dove tecnologia, conoscenza e ricerca si integrano perfettamente tra loro.

Nell'anno 2021, il volume d'affari del Gruppo ICA ha raggiunto 158 milioni di Euro di cui il 61% all'estero.

Attualmente il gruppo conta 600 dipendenti e oltre 15.000 clienti.

Uno dei principali asset strategici di ICA Group è dunque rappresentato dalla continua ricerca della massima qualità attraverso l'innovazione, che garantisce lo sviluppo di prodotti all'avanguardia.

### **3.2. L'ANALISI DELLO SCENARIO**

Dopo aver introdotto l'azienda ICA Group, in questo paragrafo verranno elencati e approfonditi gli step seguiti per il progetto di ricerca a cui ho preso parte.

Prima di illustrare il metodo di analisi, occorre elencare le realtà aziendali facenti parte del campione analizzato. La selezione del campione di imprese benchmark<sup>13</sup> ha seguito innanzitutto la seguente logica: sono state prese in considerazione le imprese del territorio che operano nello stesso bacino territoriale italiano e marchigiano di ICA Group.

Le aziende individuate sono, dunque, le seguenti:

- Angelini Industries;
- Ariston Group;
- Biesse Group;
- Clementoni;
- Elica;
- Gruppo Gabrielli;
- Loccioni;
- Tod's.

Con riferimento, invece, al metodo di analisi, sono stati seguiti i seguenti step:

---

<sup>13</sup>L'utilizzo della tecnica di benchmarking per l'analisi della concorrenza può offrire prospettive e idee per creare nuove combinazioni con le attuali risorse dell'impresa. Il benchmarking competitivo ha, infatti, lo scopo di individuare e analizzare che cosa fanno le altre realtà aziendali meglio dell'impresa oggetto di analisi e di conseguenza studiare, migliorare e comprendere come le tecniche applicate dai competitor possono essere tradotte nell'organizzazione. L'obiettivo è di portare all'ottenimento di un vantaggio competitivo superiore.



1. si è proceduto, innanzitutto, alla raccolta delle informazioni sulle aziende selezionate: i dati ottenuti sono sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo; questi ultimi, in particolar modo, riguardano il sito web e la candidate journey, la tipologia di comunicazione sui social e sul web, la LinkedIn strategy, il più generale ecosistema di employer branding, i premi e i riconoscimenti ricevuti dalle aziende oggetto di analisi;
2. successivamente, i dati qualitativi raccolti sono stati “convertiti” in dati quantitativi: questo ha consentito di analizzare e rappresentare schematicamente una serie di elementi di employer branding (suddivisi in 5 macro categorie) ritenuti significativi, evidenziandone l’adeguatezza o meno (giudizio SÌ/NO) delle aziende in questione;
3. nella fase seguente, si è proceduto alla definizione di diverse matrici di posizionamento che hanno consentito la comparazione delle aziende, grazie all’individuazione di alcuni cluster come la dimensione aziendale (n.ro dipendenti in forza) e i canali (B2B/B2C) in cui le aziende analizzate operano; le matrici di posizionamento hanno, quindi, valutato 50 attributi suddivisi nelle 5 macro categorie suddette, ovvero career page, presenza social e contenuti in ottica di employer branding, academy interna, welfare e benefit, reputation esterna;

4. infine, sono state analizzate le diverse “employer value proposition” (ampiamente definite nel primo capitolo del presente elaborato) del campione di imprese di riferimento.



Figura 3.1. Macro categorie considerate per l'analisi delle aziende oggetto di studio e per la costruzione delle matrici di posizionamento.

Relativamente alla **prima fase** dell'analisi svolta, consideriamo ora i dati raccolti rispetto alle aziende oggetto di analisi.

ANGELINI INDUSTRIES. Si tratta di una multinazionale che opera nei settori farmaceutico, largo consumo, tecnologia industriale, profumeria e dermocosmesi, vitivinicolo.

Angelini Industries è attiva sia nel canale B2B che in quello B2C.

L'azienda appare particolarmente attrattiva, tanto nella fase di talent attraction quanto in quella di retention.

Le iniziative messe in campo dalla multinazionale sono numerose, vediamo alcune.

Esaminando, ad esempio, la *career page* di Angelini Industries, essa risulta ricca di informazioni utili ai possibili candidati: viene, infatti, descritto il processo di selezione e vengono offerti consigli su come affrontare il colloquio; sono elencati la maggior parte dei benefit offerti ai propri dipendenti e sono citati i valori in cui Angelini crede maggiormente; vengono poi elencati i premi e i riconoscimenti ricevuti.

I possibili candidati possono, per di più, visualizzare gli eventi e le collaborazioni con le Università e le Business School e vengono poi messi in evidenza i programmi offerti proprio ai neoinserti.

È presente, inoltre, l'assistente virtuale.

Particolarmente interessante risulta l'employer value proposition (EVP), la quale viene articolata in 3 call to action che pongono enfasi tanto sul “singolo” quanto sul senso di appartenenza che i dipendenti sviluppano operando nella multinazionale. L'EVP sottolinea poi i valori etici che contraddistinguono l'azienda stessa.

Con riferimento ai *social network* in cui Angelini Industries risulta attiva, occorre evidenziare il fatto che l'azienda ha creato delle pagine su Instagram, Youtube e Facebook - denominate MEET ANGELINI INDUSTRIES - con l'intento di pubblicare proprio contenuti in ottica di employer branding, perseguendo così obiettivi di attrattività e posizionamento.

I post pubblicati riguardano soprattutto l'Angelini Academy (molto spesso, i protagonisti sono brand ambassadors che raccontano i programmi formativi dell'Accademia); le iniziative intraprese con le Università; le rubriche a cura dei leader del Gruppo, che trattano temi come l'inclusività, e i premi e i riconoscimenti ricevuti dalla multinazionale.

Non mancano poi inviti a scoprire le posizioni aperte del Gruppo e consigli ai candidati per affrontare al meglio un colloquio di lavoro; vi sono, inoltre, testimonianze dei dipendenti attraverso la rubrica "The voices of the Angelini Group" e, infine, call to action per invitare studenti e neolaureati ai diversi Career days a cui il Gruppo prende parte.

Le pagine risultano aggiornate e la comunicazione di marketing integrata.

Molti dei contenuti appena elencati sono, infatti, presenti anche sulla company page di LinkedIn (che, al momento, conta 127K follower), in cui vengono aggiornate periodicamente le offerte di lavoro, e la sezione "Vita" presenta contenuti interessanti con link che rimandano al sito web dell'azienda.

Prendendo poi in esame l'*Angelini Academy*, è stato possibile verificare che le attività poste in essere sono fondamentalmente le seguenti: viene erogata formazione manageriale interna per supportare i percorsi di crescita professionale; non mancano programmi formativi pensati per le famiglie dei dipendenti e per le comunità territoriali; vengono organizzati master di formazione avanzata, che nascono dalla collaborazione con SDA BOCCONI School of Management,

dedicati a giovani talenti internazionali del gruppo; vengono, inoltre, pianificati eventi quali Hack4Change (ovvero una “competizione” aperta a 400 studenti di politecnici e facoltà ingegneristiche italiane che si sfidano su trasformazione digitale, realtà aumentata e intelligenza artificiale, applicate all’organizzazione aziendale e all’industria; l’obiettivo dell’evento è premiare i quattro progetti più innovativi e applicare le migliori idee ai processi produttivi).

Occorre poi menzionare “DNA Community” – spazio virtuale che risponde alla trasformazione digitale attualmente in atto nella società – utilizzato per trasmettere informazioni e iniziative che consentono ai dipendenti di vari dipartimenti (e paesi) di condividere idee, best practices, punti di vista ed esperienze.

La multinazionale, inoltre, ha sempre cercato di tutelare gli interessi del proprio personale, adottando le seguenti *misure di welfare*: previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa per dipendenti e familiari; polizze assicurative; flexible benefits quali servizi a sostegno del nucleo familiare, abbonamento ai trasporti, servizi in ambito culturale e tempo libero, palestra virtuale, nutrizionista, life coaching e supporto psicologico; estensione del congedo parentale; company shop e convenzioni aziendali; borse di studio destinate ai figli dei dipendenti; premi aziendali e, infine, incremento del lavoro agile, permessi extra, istituto delle “ferie solidali”, il quale consente ai lavoratori di cedere il proprio tempo a colleghi che versano in situazioni di difficoltà personali o familiari.

Occorre poi menzionare il Contratto integrativo aziendale 2021-2023 firmato dall'azienda farmaceutica Angelini Pharma Spa ed i sindacati di categoria quali Femca Cisl Marche e Filctem Cgil Ancona.

Con riguardo alle *attività* poste in essere da Angelini Industries *per perseguire obiettivi di posizionamento e considerazione*, dall'indagine svolta emergono: la partecipazione a numerosi career day in alcuni importanti atenei italiani come Univpm, Luiss, Università Cattolica, Politecnico di Torino, Lumsa Università; le collaborazioni con università ed enti di ricerca quali Harvard Business School (con cui Angelini ha ideato un interessante progetto - per lo sviluppo della leadership di top e senior manager che guidano il cambiamento in azienda - che pone grande attenzione sul tema dell'intelligenza emotiva nell'esercizio della leadership), London Business School, Luiss Business School, King's College di Londra e tanti altri ancora.

La multinazionale risulta poi partner di FuturEd (acceleratore dedicato alle startup); promuove programmi quali Hack4Change e, negli anni, ha ricevuto numerosi premi in ambito HR, quali Certificazione Top Employers, SAP Quality Awards, Talent Survey 2021 di Universum, che consentono ad Angelini di incrementare la preferibilità di mercato.

Infine, in tema di sostenibilità sociale, la multinazionale appare particolarmente sensibile a tematiche quali diversità ed inclusione, e numerose sono state le collaborazioni con DiverCity (magazine europeo che si occupa di inclusione e

innovazione e che raccoglie voci, passioni, progetti, iniziative e opinioni) e con Fondazione ONDA, la quale dedica particolare attenzione alla salute della donna. Dall'analisi svolta risulta poi che Angelini Pharma ha deciso di entrare a far parte del network di Valore D, in qualità di socio sostenitore, allo scopo di beneficiare delle molteplici iniziative promosse dall'associazione, tra cui incontri e percorsi formativi, programmi di mentorship interaziendali, laboratori di condivisione di best practice e WebWorkshop, e per posizionarsi come voce autorevole sui temi della diversità e dell'inclusione e, relativamente a questi ultimi, per monitorarne i relativi indicatori previsti dalla nuova normativa sulla Non Financial.

ARISTON GROUP. Sviluppata nel distretto della meccanica fabrianese, Ariston Group è una multinazionale operante nel settore del comfort termico hi-tech e sostenibile, specializzata quindi in prodotti, sistemi e servizi per il riscaldamento dell'acqua e degli ambienti domestici.

Come nel caso precedentemente analizzato, la multinazionale opera nei canali B2B e B2C.

Relativamente alle attività poste in essere da Ariston Group in materia di employer branding, in questo elaborato verrà innanzitutto data attenzione alla sezione *“Carriere”* del sito web di Ariston Group, che persegue obiettivi di attrattività e selezione dei talenti.

Tale sezione risulta composta da ben 5 pagine che contengono i valori in cui l'azienda crede maggiormente; un video, i cui protagonisti (brand ambassadors)

sono gli stessi presenti nei video pubblicati su LinkedIn e in cui vi è una chiara call to action rivolta ai candidati ("Join Ariston Thermo") e un test di affinità per comprendere qual è la propria posizione rispetto alla sostenibilità ambientale, tema ricorrente nella comunicazione veicolata da Ariston.

Gli utenti possono poi visualizzare (attraverso un solo clic) tutte le offerte di lavoro, e vi è una mappa che illustra le posizioni aperte in ogni Stato/città; sono, inoltre, presenti una descrizione del processo di selezione attraverso un format infografico (utile per indirizzare i candidati) e un focus sulla possibilità di crescita e di successo in Ariston Group.

Con riguardo alla *presenza social* dell'azienda, e ai contenuti pubblicati in ottica di employer branding, occorre menzionare la pagina LinkedIn di Ariston Group, la quale vanta attualmente 78K follower.

Nella company page vengono pubblicate numerose offerte di lavoro; vi è la sezione "Vita" collegata alla pagina careers del sito web, e sono presenti numerose testimonianze di brand ambassadors.

L'azienda è, inoltre, attiva sui social con differenti pagine, con cui persegue quindi obiettivi diversi tra loro.

In ottica di employer branding, risultano interessanti quelle denominate "Ariston Careers" in cui sono presenti, ancora una volta, brand ambassadors e post riguardanti iniziative intraprese dall'azienda con università e scuole di specializzazione. Tuttavia, esse non risultano particolarmente aggiornate.



Contenuti rilevanti, in chiave di employer branding, sono pubblicati regolarmente anche nella pagina della Fondazione Merloni (attiva su tutti i social in cui l'azienda è presente) con la quale l'azienda si differenzia dalla concorrenza, diffondendo lo spirito imprenditoriale.

A proposito della *Fondazione Merloni*, è possibile affermare che quest'ultima organizza attività di formazione attraverso corsi, workshop e laboratori per neolaureati e studenti universitari.

La multinazionale mette poi a disposizione borse di studio per gli studenti dell'Istituto Industriale di Fabriano, e implementa programmi di formazione internazionali e locali indirizzati a manager e aspiranti manager del Gruppo.

Per quanto concerne l'*impegno della Ariston verso i propri dipendenti*, questo si manifesta attraverso alcune *iniziative* quali incentivi economici per i dipendenti in base risultati ottenuti dagli stessi. L'azienda sostiene, inoltre, l'asilo bilingue italo-inglese di Fabriano, nato da un'idea della fondazione Merloni, che offre un orario prolungato per aiutare i dipendenti a conciliare tempi di lavoro e cura dei figli.

Infine, con riferimento alla *macro categoria "reputation esterna"*, ricordiamo la partecipazione di Ariston Group a numerosi career day - non soltanto delle università del territorio di appartenenza - e la partecipazione a Generation4Universities, programma per la crescita professionale di giovani talenti di 31 atenei italiani.

Per quanto riguarda tematiche quali la sostenibilità ambientale, Ariston risulta sponsor del progetto "Oceano e Clima", che coinvolge giovani studenti di alcuni istituti superiori (di tutta Italia) nella realizzazione di murali che raffigurano l'ambiente marino. Questa partnership appare interessante in ottica di posizionamento e considerazione poiché aiuta a sviluppare una buona reputazione aziendale anche tra i più giovani, sempre più sensibili al tema della sostenibilità.

Infine, occorre menzionare la collaborazione di Ariston Group con la Cisl Marche, che ha portato all'assunzione, a tempo indeterminato, di nuove risorse nel periodo post-sisma che ha colpito gravemente il centro Italia nel 2016: ciò evidenzia la sensibilità dell'azienda alle problematiche del territorio di appartenenza, specialmente in momenti di forte crisi.

BIESSE GROUP. Specializzata nella produzione di macchine per la lavorazione del legno, dal 1969 Biesse progetta, produce e commercializza una gamma completa di tecnologie e soluzioni, rivolgendosi sia al comparto dell'artigianato che alla grande industria del mobile e dei componenti in legno per l'edilizia.

Biesse Group è attiva esclusivamente nel canale B2B.

Entrando nel vivo delle strategie attuate in ottica di employer branding dall'azienda, speciale menzione merita la *pagina "Carriere"* di Biesse che risulta particolarmente accattivante e ben strutturata: nella stessa è, infatti, presente una sorta di collage di foto dei dipendenti del Gruppo accompagnata dall'hashtag

#WeAreBiesse, e vi è poi la possibilità di cliccare su "CANDIDATI ORA" e conoscere così - attraverso 2 clic - tutte le offerte di lavoro dell'azienda stessa.

Nella medesima pagina viene poi enfatizzato il ruolo del capitale umano e vengono resi noti alcuni dati quantitativi riguardanti i dipendenti.

Inoltre, è possibile scoprire alcune storie dei professionisti del mondo Biesse che si raccontano attraverso brevi interviste (in formato testuale) - ponendo così l'accento sul progetto Future Lab, sulla potenza delle connessioni e sulla rete globale di cui Biesse fa parte, sui giovani talenti impegnati nelle filiali estere e sul valore aggiunto che può portare una donna in un ambiente a prevalenza maschile.

L'utilizzo di foto e immagini umanizzano il brand.

Per quanto riguarda le offerte di lavoro pubblicate nel sito web, inserendo una parola chiave, è possibile ricercare i posti di lavoro corrispondenti.

Particolarmente interessante è poi la pagina "Magazine": una sorta di blog in cui vengono caricati articoli riguardanti la formazione, gli eventi e le fiere, e i prodotti. La struttura della pagina - anche in questo caso - facilita l'esperienza di navigazione dell'utente.

Persino l'esperienza mobile appare lineare e fluida.

Inoltre, interessante risulta la possibilità di raggiungere la pagina "Sostenibilità" - attraverso un solo clic - da cui è possibile scaricare il documento riguardante la Dichiarazione Consolidata di carattere non Finanziario relativa all'anno 2021: nella stessa pagina sono, quindi, raccolti dati che sintetizzano i risultati ottenuti in

tema di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Per quanto riguarda quella sociale, sono riportati alcuni dati riferibili alla tutela e allo sviluppo del benessere dei dipendenti.

Con riferimento alla *presenza social* di Biesse e soffermandoci sulla sua pagina LinkedIn, possiamo affermare che questa conta attualmente 61K follower. In ottica di EB, i contenuti pubblicati riguardano principalmente la continua collaborazione con l'Università degli Studi di Urbino; le foto dei dipendenti delle sedi estere e i relativi risultati raggiunti; la rubrica "Tech a Break" in cui brand ambassadors mostrano l'utilizzo dei macchinari Biesse, e i talk a cui l'impresa partecipa come opinion leader del settore.

Analizzando la sezione "Vita aziendale" vi è innanzitutto un video che mostra alcuni risultati ottenuti da Biesse Group, anche grazie al contributo dei dipendenti che vengono ripresi mentre lavorano - dunque si enfatizza il capitale umano. Nella stessa sezione vengono poi mostrati i "contenuti di tendenza dei dipendenti" (foto e video selezionati in base agli hashtag). Inoltre, è presente un video contenente dati relativi ai risultati ottenuti dal Gruppo in tema di sostenibilità.

La sezione "Lavoro" viene aggiornata periodicamente con la pubblicazione di nuove offerte di lavoro.

A tale company page è stato attribuito un premio: essa è risultata una delle 10 Best LinkedIn Company Pages 2017 – 2018.

Anche la pagina Youtube dell'azienda presenta la playlist "We are Biesse" che raccoglie alcune interviste a brand ambassadors, racconta l'Assessment day organizzato dall'impresa e il ritorno negli stabilimenti produttivi dopo lo stop imposto dalla pandemia.

Interessanti risultano poi i video riguardanti l'Intermac Academy, in cui si pone l'accento sulla formazione erogata, mostrando i partecipanti durante le lezioni teoriche e pratiche.

Nella playlist "Intermac Stories", un brand ambassador (un tecnico esperto di Biesse) racconta di aver ideato un brevetto, e di averlo potuto registrare a suo nome. Viene, dunque, utilizzata la tecnica dello storytelling per enfatizzare il capitale umano e per mettere in evidenza il fatto che le idee e le ispirazioni possano arrivare da chiunque in Biesse.

La playlist "Talkingaboutus" raccoglie le interviste a vari membri del team di Biesse, e i servizi andati in onda - soprattutto nelle tv locali - in cui si raccontano le attività svolte dal Gruppo e i successi ottenuti dallo stesso.

Passando all'analisi della *Biesse Academy*, questa eroga formazione ad una moltitudine di target differenti, tra cui i dipendenti dell'Area Sales e gli studenti dell'Istituto Tecnico di Pesaro; eroga, inoltre, formazione dedicata a tutta la rete service di Biesse e ai clienti stessi del Gruppo.

Speciale menzione merita il Progetto Future Lab, il quale prevede che 60 neolaureati vengano inseriti ogni anno all'interno di un percorso di training di 12 mesi; alcuni di loro hanno poi l'opportunità di lavorare oltreconfine.

Per quanto riguarda il piano di *welfare aziendale*, attivo in Biesse Group, sono stati riscontrati i seguenti benefici a favore dei dipendenti: previdenza complementare; assistenza sanitaria familiare; abbonamento al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale; acquisto di abbonamenti predefiniti relativi all'attività sportiva e ricreativa per il dipendente ed i propri familiari; istruzione scolastica (asili nido, materne, scuole primarie/secondarie, università e master, campus estivi e invernali - test scolastici); convenzioni aziendali (salute, spesa, finanziamenti).

Infine, relativamente alla *macro categoria "reputation esterna"*, sono emerse le seguenti attività messe in campo dall'azienda pesarese: partecipazione ai career day; collaborazioni con le Università del territorio marchigiano e con l'Istituto Tecnico di Pesaro; bilancio di sostenibilità redatto ogni anno dall'azienda; magazine aggiornato contenente articoli interessanti per i diversi stakeholders.

Biesse Group è risultato poi partner tecnologico di "Innovation Platform - Tecnologie per il mobile" e partner alla Milano Design Week 2019.

Infine, numerosi sono stati i premi ricevuti in ambito HR: Certificazione «Italy's Best Employer» di Statista e Corriere della Sera, "Best Managed Companies" Award (per tre anni consecutivi).

CLEMENTONI. Si tratta di una società, operante nel canale B2C, che si occupa della produzione di giocattoli educativi, con sede a Recanati.

Dall'analisi svolta, con riguardo al sito web aziendale, è possibile affermare che la struttura dello stesso appare semplice e chiara, e lo sforzo che l'utente deve compiere, per trovare un determinato contenuto, è minimo; è possibile poi raggiungere la pagina desiderata facilmente, e l'esperienza di navigazione è dunque positiva.

Nella pagina "*Lavora con noi*" di Clementoni sono state inserite offerte di lavoro immediatamente visualizzabili e, per poter inviare la propria candidatura, bastano effettivamente 3 clic. La procedura appare piuttosto semplice e lineare; lo stesso si può dire per quanto riguarda l'esperienza mobile.

Particolarmente interessante risulta la pagina "Our people" in cui vi è un'immagine che ritrae brand ambassadors e in cui sono elencati i valori di Clementoni (Heritage, Competenza, Rispetto, Passione, Spirito di squadra).

Nella stessa pagina è possibile conoscere alcuni membri del team: vi è una foto per i diversi brand ambassador, accompagnata dal ruolo che essi ricoprono; ognuno di loro risponde poi alla domanda "Qual è il bello del tuo lavoro" ed elenca 2-3 valori ed ingredienti necessari per poter svolgere, con successo, il proprio mestiere.

Infine, nella medesima pagina, è presente una call to action: "Vuoi scoprire un'azienda dinamica, innovativa e aperta? - CANDIDATI".

Vi è inoltre l'assistente virtuale con cui poter comunicare in caso di difficoltà riscontrate.

Per quanto riguarda i contenuti in ottica di employer branding pubblicati nei *social network* in cui l'azienda è attiva, soffermiamoci ancora una volta nella company page di LinkedIn, che risulta essere in linea con la più ampia strategia di social media marketing dell'azienda.

I contenuti sono pubblicati settimanalmente e, in ottica di employer branding, vi sono una serie di post contenenti call to action rivolte a studenti, neolaureati e giovani professionisti: nello specifico, nella sezione "post" ne sono stati pubblicati una serie per rendere note le iniziative intraprese da Clementoni e le attività a cui è possibile partecipare (ad esempio "Hack a toy", evento on-line realizzato dall'azienda recanatese in collaborazione con H-FARM). Vengono, inoltre, postate immagini contenenti la scritta "We're hiring" per segnalare nuove offerte di lavoro: in tal caso, è presente poi un link che rimanda alla pagina "Lavora con noi" del sito web.

Interessante risulta l'hashtag #clementonipeople attraverso cui vengono presentati brand ambassadors che raccontano qual è il loro ruolo all'interno dell'azienda.

Nella company page vi sono anche post riguardanti il progetto "Crescendo con Clementoni", il quale prevede una serie di video-interviste, a cura del giornalista Roberto Tallei, in cui si affrontano anche tematiche quali la parità di genere.



Per quanto riguarda l'*academy interna*, dall'indagine realizzata sembra che l'azienda Clementoni non ne possieda una; tuttavia, si segnalano iniziative quali workshop per dipendenti dell'area R&D e Graphic&Industrial Design, come quello dedicato al "Pop up and Paper Design" - in collaborazione con Dario Cestaro, professore all'Accademia di Belle Arti di Venezia.

Per quanto riguarda il *welfare aziendale*, dall'analisi svolta risulta che l'azienda ha aderito al "Wealth Health Program" nel 2018: Clementoni promuove, infatti, il benessere dei suoi dipendenti e, aderendo all'iniziativa della Regione Marche (che si pone a tutela della salute dei lavoratori nel tentativo di stimolare e sviluppare buone abitudini), l'azienda ha coinvolto la totalità dei dipendenti, prevedendo anche il supporto di un medico competente incaricato, dei rappresentanti sindacali e del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione. Sappiamo che nel corso del primo anno, l'attenzione dell'azienda si è concentrata principalmente su due aree tematiche, ovvero la corretta alimentazione e l'attività fisica.

Un impegno questo che nasce dall'esigenza di ritrovare positività sul posto di lavoro, ripartendo dal basso per rigenerare l'alto, focalizzando cioè attenzioni e intenzioni sul dipendente, definito il primo motore dell'impresa.

Con riferimento alle *attività* poste in essere *per perseguire obiettivi di posizionamento e considerazione*, l'azienda Clementoni può vantare numerose collaborazioni con le università del territorio e, non di rado, partecipa ai career day organizzati dalle stesse.

Infine, per quanto concerne i premi in ambito HR, l'azienda Clementoni ha ricevuto i seguenti riconoscimenti: Brilliant Italian Company (2022); tra le 100 eccellenze italiane nel campo della sostenibilità (2021) - classifica stilata da Credit Suisse e Kon Group; premio "Marchigiano dell'anno" per Patrizia Clementoni, attribuitole per l'impegno costante e innovativo nel mondo del lavoro (2018).

ELICA. L'azienda fabrianese vanta una posizione di leadership, a livello europeo e mondiale, nei settori delle cappe da cucina, nella produzione dei piani a induzione e nella progettazione, produzione e commercializzazione di motori elettrici per cappe e per caldaie da riscaldamento.

L'azienda è attiva sia nel canale B2B che in quello B2C.

Dall'analisi svolta, è emerso che nella *pagina "La tua carriera"* di Elica è possibile trovare una breve descrizione dei processi di selezione, inserimento e crescita professionale; inoltre, nella stessa pagina, è possibile visionare le posizioni aperte caricate dall'azienda. Per potersi candidare, è necessario completare un form e la stessa procedura è richiesta da mobile. Tuttavia, la compilazione del form appare semplice e veloce.

Inoltre, con un solo clic è possibile raggiungere la pagina "Le nostre storie" in cui alcuni brand ambassadors (delle diverse sedi di Elica nel mondo) raccontano - attraverso brevi interviste in formato testuale - la vita in azienda e in quali valori e comandamenti aziendali si identificano di più. L'idea è semplice ma stimola un senso di vicinanza e immedesimazione.

Con riguardo alla *Linkedin strategy*, occorre anzitutto sottolineare che la company page conta 50K follower e pubblica regolarmente contenuti relativi ai dipendenti, ai collaboratori dell'azienda e ai corsi di formazione ad essi dedicati; non mancano post riguardanti le partecipazioni a insegnamenti universitari e le collaborazioni con master post laurea. Vengono, infine, segnalati i premi ricevuti in ambito HR. Nella sezione "Vita", in primo piano troviamo i collegamenti ai profili di alcuni "leader" di Elica e questo contribuisce ad umanizzare il brand, agevolando poi lo sviluppo di network professionali; vi sono inoltre backlink che rimandano al sito web (tra questi vi è anche il link "Elica People").

Nella sezione "Video" sono presenti video pubblicati anche nelle altre piattaforme social: in alcuni di questi viene posta enfasi nei collaboratori aziendali e nel loro prezioso contributo (#OurPeopleValue #RewardingSystemAwards).

Si segnala, inoltre, che le offerte di lavoro vengono pubblicate con sistematicità.

L'azienda Elica, infine, è risultata finalista del "Linkedin Talent Award" nel 2021 e le iniziative e le scelte di comunicazione perseguite dalla stessa, in ambito HR, sono state premiate anche da Potentialpark nel 2016.

Per quanto riguarda l'*academy interna*, dall'indagine condotta è emerso che la Fondazione Ermanno Casoli promuove iniziative in cui l'arte contemporanea diventa uno strumento didattico e metodologico, capace di innescare processi innovativi e rafforzare il lavoro di squadra.

Inoltre, l'azienda ha ideato Elica Planet, la social intranet creata per tutti i collaboratori di ogni parte del mondo, allo scopo di semplificare ed incentivare la comunicazione, in ogni momento, in qualsiasi luogo e con ogni dispositivo.

Per quanto riguarda le attività relative al *welfare aziendale*, occorre anzitutto sottolineare che, nel 2008, l'azienda ha siglato l'Accordo Integrativo Elica che, per la prima volta in Italia, include il sistema di welfare in un contratto integrativo.

Tra i benefit ricordiamo: il programma "Elica Life", che ha l'obiettivo di mettere a disposizione dei dipendenti una serie di servizi, in linea con le esigenze emerse nel tempo, per migliorarne lo stile di vita; la tessera associativa, per tutti i dipendenti delle sedi in Italia, Polonia e Messico, che dà accesso ad una serie di servizi tra cui sanità, consulenza, sconti commerciali e librerie; la palestra aziendale AERO'; il progetto E-STRAORDINARIO dedicato alla formazione del personale in azienda (che ha consentito ad Elica di vincere il premio CULTURE + ENTERPRISE nel 2014); la formazione erogata ai figli dei dipendenti attraverso i progetti "E-STRAORDINARIO PER I BAMBINI" e "WE ARE". Infine, occorre menzionare gli sconti sui prodotti aziendali.

Con riferimento alla *macro categoria "reputation esterna"*, dall'analisi è emerso che l'azienda Elica mette in campo numerose iniziative per far sì che si differenzi dalla concorrenza e incrementi così la preferibilità di mercato.

L'azienda recanatese, infatti, partecipa ogni anno ai career day delle università del territorio marchigiano e ai recruiting day, come quello organizzato in collaborazione con Monster, presso Eataly a Roma.

Iniziativa interessante risulta essere anche la collaborazione con Employerland, l'app che aiuta gli utenti a trovare lavoro, giocando.

Non vanno poi dimenticate le collaborazioni con Università e Accademie quali Luiss, Univpm, Domus Academy di Milano, e le borse di studio erogate per gli studenti delle migliori università di design.

In ambito ingegneristico, l'azienda risulta partner del progetto regionale MIRACLE.

Numerosi sono, infine, i premi ricevuti in ambito HR: "Top Employers" (ogni anno dal 2009); "Online Talent Communication"; "Etica e Impresa"; "Great Place to Work"; "Premio dei Premi"; "Imprese X Innovazione"; "Merito Empresarial".

GRUPPO GABRIELLI. L'azienda, attiva nel canale B2C, è una solida realtà della Grande Distribuzione Organizzata, con i Marchi Oasi per i superstore, Tigre per i supermercati e Tigre Amico per il franchising.

Con riferimento al sito web e al candidate journey, nella *pagina "Lavora con noi"* del Gruppo Gabrielli è possibile visualizzare le offerte di lavoro soltanto con 2 clic.

Per poter inviare il proprio CV è necessario compilare il form on line; la registrazione è immediata ma i dati da inserire sono numerosi, e questo potrebbe scoraggiare gli utenti che intendono registrarsi da mobile.

Nella pagina "Lavora con noi", è presente inoltre un'infografica di 4 punti che suggerisce come registrarsi al form, come caricare il proprio CV e come rimanere aggiornati per cogliere nuove opportunità di lavoro. Interessante risulta la pagina "Domande frequenti" (le cosiddette *faq*) in cui gli utenti/candidati possono trovare risposte ad alcuni dubbi che potrebbero sorgere durante il *candidate journey*.

Analizzando la *presenza social* del Gruppo, e concentrandoci sulla LinkedIn strategy, emerge che i post pubblicati settimanalmente nella company page perseguono obiettivi di brand awareness: focalizzano, infatti, l'attenzione sui prodotti, raccontano l'ampliamento della rete franchising nelle regioni del centro Italia, si concentrano sui progetti che Gruppo Gabrielli dedica al territorio di appartenenza (ad esempio "Progetto Infanzia", la lotta allo spreco alimentare) e sulle iniziative che l'azienda sostiene nei diversi punti vendita, come quella a favore della ricerca sul cancro e la "colletta alimentare".

Si pone poi l'accento sul supporto dato al sistema sanitario durante la pandemia.

In ottica di employer branding, sono presenti post che contengono dati riguardanti il bilancio sociale, e post che pongono enfasi sui rapporti di fiducia e collaborazione con i vari franchisee; questi ultimi, poi, si raccontano, in diversi video, nelle vesti di brand ambassadors.

Sono, per di più, presenti post che mettono in evidenza la partnership con l'Univpm e, in particolare, sono presenti foto che ritraggono studenti durante la presentazione di un project work.

Dall'analisi svolta, è possibile affermare che GRUPPO GABRIELLI ha fondato *Academy Gabrielli*, dedicata soprattutto alla formazione degli allievi del corso "Capi Reparto"; quest'ultimo rappresenta un percorso retribuito modulare della durata di sei mesi, durante i quali gli allievi lavorano in affiancamento con esperti del settore.

Per quanto concerne il *welfare aziendale* del Gruppo, non sono stati rilevati dati interessanti al riguardo.

Con riferimento alle *reputation esterne*, Gruppo Gabrielli vanta partnership con le associazioni AIRC, IOM, Banco Alimentare Onlus.

Interessante risulta poi la raccolta fondi a favore del FAI (Fondo Ambiente Italiano) e, in particolar modo, l'impegno profuso per il recupero e la valorizzazione dell'Orto delle Monache a Recanati.

Da segnalare è, inoltre, la partnership decennale con l'Univpm, e la presenza di un Innovation Lab - all'interno del Gruppo - che si configura come una funzione aziendale con il compito di attivare e promuovere tematiche innovative all'interno dell'organizzazione, attraverso la collaborazione con enti di ricerca e università del territorio.

LOCCIONI. L'azienda, dal 1968, progetta sistemi di misura e controllo per migliorare qualità, sicurezza e sostenibilità di processi e prodotti. Essa opera esclusivamente nel canale B2B.

Entrando nel vivo dell'analisi, e soffermandoci sulla struttura del sito web dell'azienda, è possibile affermare che questa appare semplice e chiara, e ciò rende positiva l'esperienza di navigazione dell'utente. Anche in questo caso, però, la procedura per poter inviare il proprio curriculum è piuttosto lunga e non tiene conto di alcuni principi della user experience "mobile first".

Particolarmente interessante risulta la *pagina "Persone"* dove viene enfatizzato il ruolo dei propri collaboratori, e posto l'accento sui rapporti basati sulla fiducia e sulla struttura orizzontale dell'impresa.

"Ognuno può crescere per merito e passione attraverso il sapere (studio), il saper fare (competenza), il far fare (delega) e il far sapere (comunicazione)."

Vengono quindi messi in evidenza i valori in cui l'azienda crede maggiormente e, in particolare, l'importanza della conoscenza – "L'impresa è scuola di lavoro".

Vengono poi messi in risalto i progetti dedicati a 3 differenti target; si parla infatti di "impresa per tutte le età". In particolare BLUZONE, per mettere in parallelo scuola e lavoro; REDZONE, per "intraprenditori" a cui è dedicata la formazione tecnica e manageriale che "amplifica il talento"; SILVERZONE, per costruire ponti generazionali tra persone di grande esperienza e giovani studenti e collaboratori.



Sempre nel sito web aziendale vengono, inoltre, evidenziati i progetti posti in essere da Loccioni riguardanti la sostenibilità ambientale.

Con riferimento poi ai *social network*, è possibile sostenere che la company page risulta in linea con la più ampia strategia di social media marketing, nonostante, in essa, siano presenti relativamente pochi contenuti.

Nella sezione "Post" vengono perseguiti obiettivi di brand awareness: nello specifico, sono ripostati contenuti - pubblicati da collaboratori aziendali, customer, blog e testate giornalistiche specializzate, università, enti di formazione - relativi ai progetti (piuttosto che ai prodotti) e alle iniziative aziendali.

In ottica di employer branding, sono presenti alcuni repost in cui vengono rese note le collaborazioni di Loccioni con gli istituti superiori del territorio ma anche con le università (esempio: progetto Situm).

L'ambito comunicativo riguarda in modo complessivo l'organizzazione, colta nei suoi caratteri distintivi - valori guida, mission - e nell'insieme delle relazioni instaurate nel contesto in cui opera.

L'audience a cui si rivolge è piuttosto eterogenea (clienti, business partner, media, collaboratori, comunità locali) e la reputazione d'impresa rappresenta la finalità sostanziale della comunicazione veicolata.

Per quanto riguarda Instagram, in questa piattaforma sono presenti contenuti visuali ad elevato valore, in cui vengono mostrati i prodotti, i processi, ma anche contenuti educativi e collaborazioni con università e istituti superiori. La prima

icona delle Stories Instagram in evidenza è denominata proprio "Orientamento". Interessanti appaiono anche le Stories in evidenza denominate "People", in cui Loccioni mette in risalto i corsi di formazione tenuti presso la propria sede, e giovani laureati che hanno svolto tesi sperimentali trattando il caso Loccioni.

Come già anticipato, Loccioni eroga *formazione* indirizzata a più target: alunni della scuola primaria e secondaria; studenti universitari e laureandi (es. Progetto SITUM); insegnanti - per promuovere la cultura tecnologica; manager e aspiranti manager del Gruppo.

Loccioni diviene quindi una realtà in cui si incontrano giovani e adulti, e le diverse generazioni dialogano e progettano, insieme, il futuro.

Occorre poi segnalare Leaf Community, un laboratorio a cielo aperto per l'energia e la sostenibilità, aperto a istituzioni, scuole, università, centri di ricerca e aziende. Si tratta, quindi, di un luogo in cui si creano e si sviluppano competenze per il futuro.

Per quanto riguarda i *benefit* offerti ai propri dipendenti, nel sito web questi non vengono citati.

Tuttavia, in alcune piattaforme, come Glassdoor, è possibile reperire informazioni a questo proposito, e i dati raccolti evidenziano come i dipendenti possano usufruire di programmi di formazione per i propri figli e di escursioni e attività organizzate dall'azienda stessa.

Il sito web dell'azienda sottolinea poi la presenza di una "Play Factory" - nata dalla collaborazione con il design giapponese Isao Hosoe – che ha l'obiettivo di incentivare e diffondere la cultura del "fare creativo".

In ottica di employer branding, questa è pensata per creare un ambiente di lavoro più proficuo, e perseguire così obiettivi di produttività e affezione dei propri collaboratori.

Con riguardo alla *reputation esterna*, è possibile affermare che Loccioni vanta numerose partnership con Università e Istituti Superiori, ed è spesso protagonista di rubriche televisive che trattano temi quali la transizione ecologica.

All'azienda è stato poi attribuito il premio "Imprenditore per il bene Comune 2020" (impresa italiana orientata al futuro, legame col territorio e la comunità).

TOD'S. Si tratta di un'azienda specializzata nella produzione di calzature, abbigliamento e accessori di lusso con i marchi Tod's, Hogan, Fay e Roger Vivier.

È evidente come essa sia attiva nel canale B2C.

Dall'indagine svolta risulta che la *pagina Career* non raccoglie interviste o racconti di Brand Ambassadors.

Infatti, vi è soltanto una foto raffigurante prototipi di scarpe appesi ad una parete.

Dalla pagina "Careers" - cliccando su "Candidati" - è possibile visualizzare alcune offerte di lavoro e per poter inviare la propria candidatura occorre creare un account; i dati da inserire sono molteplici (presentazione, anagrafica, esperienze

precedenti, studi, conoscenze e preferenze) e la stessa procedura è richiesta da mobile.

Per quanto concerne l'utilizzo dei *social network*, Tod's pubblica soprattutto post in ottica di marketing di prodotto.

Tuttavia la company page di LinkedIn risulta piuttosto aggiornata e, in ottica di employer branding, sono stati pubblicati numerosi post: vi sono, infatti, molteplici call to action rivolte a studenti universitari con l'intento di invitarli a partecipare ai diversi Career day a cui Tod's prende parte (Univpm, Unimc, Bocconi); post che annunciano partnership con Istituti di Moda e la programmazione di nuove assunzioni (100 circa) - investendo così nel territorio marchigiano; e, ancora, post riguardanti il progetto "La bottega dei Mestieri".

Non mancano poi post riguardanti il welfare aziendale (vi è, ad esempio, un'immagine dell'inserimento, presso il centro dell'infanzia della sede di Brancadoro, dei figli dei dipendenti Tod's) e post che raccontano il continuo impegno del gruppo nel perseguire obiettivi di affezione e produttività dei dipendenti (rinnovando progetti quali l'assicurazione sanitaria, che copre anche i componenti del nucleo familiare, e il sussidio allo studio). Sono presenti immagini che ritraggono l'AD Della Valle con il proprio personale.

Altri post annunciano il contributo di Tod's nei Master Universitari (Politecnico di Milano; UniCam) e altri ancora il progetto "Tod's Re-Generation" (in collaborazione con l'Istituto Marangoni Milano e Firenze).

Frequente è l'utilizzo dell'hashtag #todspeople.

Interessante risulta, inoltre, la sezione "Lavoro" in cui vengono pubblicate, con una certa sistematicità, offerte di lavoro (e ciò non accade nella pagina "Lavora con noi" del sito web aziendale).

Tod's è poi attiva su Instagram, Facebook, Youtube, Pinterest, Wechat (a dimostrazione di quanto Tod's sia vicina al mercato cinese) e TikTok.

I contenuti sono pubblicati giornalmente e si rivolgono per lo più ai consumatori; vengono postate principalmente campagne pubblicitarie e immagini di testimonial del brand.

Per quanto riguarda l'*academy interna*, occorre sottolineare che TOD'S ha fondato un laboratorio di idee e incubatore di progetti innovativi che collabora con numerosi istituti di moda, offrendo opportunità ai talenti emergenti: parliamo della TOD'S ACADEMY.

L'azienda inoltre ha istituito "La Bottega dei Mestieri", un'academy per formare le nuove figure tecniche specializzate nella realizzazione dei prodotti dei brand del Gruppo stesso.

Con riferimento alle *politiche di welfare* attuate dall'azienda, si può affermare che Tod's è stata una delle prime aziende italiane ad adottarle, mettendo a disposizione un asilo per i figli dei dipendenti, una palestra e una biblioteca, a dimostrazione di quanto il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie sia una massima priorità per l'azienda.

Il Gruppo persegue l'eccellenza sul piano del Welfare aziendale, introducendo costantemente servizi e benefit a favore dei dipendenti: parliamo del bonus solidarietà, dell'assistenza sanitaria e del sussidio allo studio per i figli dei dipendenti.

Vi è, poi, la redistribuzione tra i dipendenti di una percentuale dell'utile netto fatturato ogni anno.

Il personale può, inoltre, usufruire della mensa interna e degli sconti sui prodotti aziendali.

Per quanto riguarda, infine, la *macro categoria "reputation esterna"*, è possibile affermare che l'azienda Tod's si distingue rispetto alle altre realtà organizzative, oggetto di studio.

La stessa, oltre a partecipare a innumerevoli career day delle università dell'intero territorio nazionale, vanta anche numerose collaborazioni con Università e Accademie (Bocconi, Istituto Marangoni, Polimoda, Central Saint Martins).

Tod's eroga poi borse di studio per corsi universitari e master (Bocconi, Polimoda, MIP - Politecnico di Milano, Università di Camerino).

Con riferimento al sostegno al patrimonio culturale, ricordiamo il restauro del Colosseo e l'impegno di TOD'S nei confronti di FAI nel sostenere la città di Recanati (in particolare, l'obiettivo è quello di salvaguardare e promuovere a livello nazionale e internazionale il borgo di Recanati e la regione Marche).

Citiamo poi il sostegno al PAC - Padiglione d'Arte Contemporanea Milano - in qualità di sponsor dell'attività annuale del prestigioso spazio, tra i principali poli culturali della città lombarda.

Tod's si distingue anche per la sostenibilità al territorio: ricordiamo la devoluzione dell'1% dell'utile netto, destinato a progetti di solidarietà a favore delle comunità locali e a sostegno delle fasce più deboli della popolazione nella regione Marche.

Speciale menzione merita poi la fabbrica di Arquata del Tronto, sorta in una delle aree devastate dal sisma del 2016, simbolo della rinascita e della ripresa economica del territorio.

Interessante risulta poi la collaborazione tra il Gruppo TOD'S e San Patrignano, da cui sono nate due collezioni di pelletteria realizzate dai membri della Comunità stessa - un impegno concreto per rafforzare la formazione dei giovani.

Non sono, infine, mancate partnership con l'organizzazione Save the Children.

Infine, occorre citare i premi ricevuti in ambito HR dall'azienda TOD'S, quale "Top Employer" (2020-2021).

Dopo aver passato in rassegna i dati, soprattutto qualitativi, raccolti sulle realtà organizzative facenti parte del campione di imprese benchmark, vediamo ora le attività poste in essere dall'azienda ICA GROUP in ottica di employer branding.

Con riferimento alla prima macro categoria individuata, ovvero la *career page*, è possibile affermare che il sito web di ICA si configura come un sito dinamico, in

cui è possibile ad esempio registrarsi e iscriversi alla newsletter. I contenuti sono fruibili anche da mobile e questo dimostra l'attenzione all'esperienza di navigazione degli utenti.

Tuttavia la pagina "Lavora con noi" dovrebbe tener conto di alcuni principi della user experience "mobile first" e progettare una candidate journey più fluida e lineare.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei *social network*, questi sono utilizzati dall'azienda come canale di comunicazione secondo una logica partecipativa, tesa soprattutto a sviluppare l'engagement del cliente, attraverso contenuti prettamente visuali ad elevato valore. ICA, infatti, non mostra soltanto le immagini dei prodotti, ma anche immagini che illustrano il "dietro le quinte" del lavoro svolto, e contenuti educativi.

I post pubblicati nei social in cui l'azienda risulta attiva, appaiono coerenti tra loro secondo una logica di "comunicazione integrata di marketing", volta a perseguire obiettivi di risposta comportamentale e obiettivi di risposta relazionale.

Considerando i social in ottica di employer branding, è possibile menzionare Youtube e Instagram.

Sulla pagina Youtube, interessante risulta la playlist "Our team" in cui i responsabili di funzione si presentano e raccontano le attività che svolgono con passione ed entusiasmo. In particolare, i video "Our HR Department" e "Our training school" risultano funzionali al perseguimento di obiettivi di attrattività e



di posizionamento e considerazione. In ottica di employer branding, offrono spunti di riflessione anche i video riguardanti l'International Career Master e i racconti degli studenti che ne hanno preso parte.

Anche su Instagram, gli utenti/candidati possono conoscere determinati membri del team ICA visualizzando gli stessi video presenti nella playlist "Our team" di Youtube; alcune storie in evidenza (dal titolo "Our people") e alcuni post pubblicati pongono poi enfasi sul ruolo e sull'importanza che il capitale umano ricopre in ICA, e vi sono foto che raffigurano dipendenti impegnati nel processo produttivo.

Considerando ora la company page, questa persegue obiettivi di brand awareness. Sono presenti video e post contenenti approfondimenti relativi ai prodotti e ai servizi. ICA, attraverso LinkedIn, mostra la propria identità aziendale, pubblicando contenuti coinvolgenti, in grado di "umanizzare" il brand.

Particolarmente interessante risulta inoltre la rubrica "A Coffee With" e la sezione "Vita".

Nella sezione "Eventi" sono presenti gli eventi online che ICA ha organizzato nell'ultimo anno, i cui temi affrontati consentono all'impresa di posizionarsi come un opinion leader nel proprio business e divenire quindi un punto di riferimento per i clienti.

372 dipendenti risultano iscritti a LinkedIn e questo agevola lo sviluppo di network professionali.

Menzione a parte merita la pagina LinkedIn “ICA Academy”, in cui vengono messi in evidenza i progetti a cui l’azienda prende parte in collaborazione con le università, i career day a cui essa partecipa e i seminari organizzati dall’impresa.

Approfondendo allora le attività poste in essere dall’*accademia interna*, ovvero dalla ICA Academy, scopriamo che questa si propone di erogare formazione soprattutto a partner e ad aziende clienti del Gruppo che, attraverso il portale e-learning dell’*accademia*, possono rimanere sempre aggiornati, affinché ogni figura professionale possa rinnovare le proprie conoscenze tecniche, e apprendere i trend nel mondo delle finiture.

Inoltre, l’Academy organizza numerosi corsi e seminari per architetti e ingegneri, e vanta due international career master.

Con riguardo ai *benefit* erogati ai propri dipendenti, ICA Group non promuove il proprio sistema di welfare nel sito web aziendale, ma dall’indagine svolta è emerso che l’azienda mette a disposizione del proprio personale la mensa e la palestra aziendale.

Con riferimento alla *reputation esterna*, ICA Group può vantare l’ingresso nel CDA - in qualità di Consigliere Indipendente - di Eleonora Rizzuto, Direttore dello Sviluppo Sostenibile di Bulgari e del gruppo LVMH in Italia.

Ciò testimonia l’impegno concreto di ICA in tema di sostenibilità, con riguardo sia allo sviluppo dei prodotti che alle azioni che coinvolgono il personale. Parliamo, in particolare, dell’eliminazione della plastica usa e getta e di una serie

di progetti finalizzati alla tutela ambientale, come la realizzazione di un bugs hotel, ovvero una vera e propria “area della sostenibilità”.

Passando ora alla **seconda fase** dell’indagine condotta - riguardante, come già anticipato, la conversione dei dati quantitativi in dati qualitativi – vediamo come questi dati sono stati effettivamente raccolti e rappresentati.

|                                                                                  |                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Career page                                                                      | Posizioni aperte                                                         |
|                                                                                  | Piano inserimento                                                        |
|                                                                                  | Descrizione processo selezione                                           |
|                                                                                  | Collegamento a LinkedIn                                                  |
|                                                                                  | Percorso stage/studenti                                                  |
|                                                                                  | Brand ambassador                                                         |
|                                                                                  | Resta aggiornato sulle posizioni di tuo interesse con email (jobs alert) |
|                                                                                  | Candidatura entro 3 clic                                                 |
|                                                                                  | Suggerimenti su come affrontare il colloquio                             |
|                                                                                  | Richiamo ai valori aziendali                                             |
|                                                                                  | Elenco benefit                                                           |
|                                                                                  | Presenza EVP                                                             |
|                                                                                  | Presenza social con contenuti EB                                         |
| Glassdoor: n. rilevante di recensioni                                            |                                                                          |
| Instagram                                                                        |                                                                          |
| Tiktok                                                                           |                                                                          |
| LinkedIn                                                                         |                                                                          |
| Audience rilevante LinkedIn 25K                                                  |                                                                          |
| LinkedIn posizioni aperte                                                        |                                                                          |
| LinkedIn assunzioni recenti                                                      |                                                                          |
| LinkedIn sezione vita                                                            |                                                                          |
| Youtube                                                                          |                                                                          |
| Pagine aggiornate (se l'azienda posta con regolarità nei social in cui è attiva) |                                                                          |
| Comunicazione integrata di marketing                                             |                                                                          |

|                                         |                                                                 |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Academy interna</b>                  | Presenza academy                                                |
|                                         | Formazione manageriale interna                                  |
|                                         | Programmi sviluppo formativo                                    |
|                                         | Corsi di specializzazione per neolaureati/studenti universitari |
|                                         | Social aziendale (interno - per scambiare info tra dipendenti)  |
| <b>Welfare/Benefit</b>                  | Piano pensionistico                                             |
|                                         | Part time                                                       |
|                                         | Smart working                                                   |
|                                         | Contributi alla mobilità sostenibile                            |
|                                         | Rimborso spese istruzione del dipendente                        |
|                                         | Incentivi economici per dipendente in base risultati aziendali  |
|                                         | Contributo aggiuntivo alla maternità                            |
|                                         | Programmi di formazione per i figli dei dipendenti              |
|                                         | Sconti sui prodotti aziendali                                   |
|                                         | Cura del benessere fisico e mentale                             |
|                                         | Contributo spese asilo nido                                     |
|                                         | Permessi extra/congedi/orari flessibili                         |
|                                         | Escursioni, attività organizzate dall'azienda                   |
|                                         | Sconti vari: consulenza, salute, spesa, ecc                     |
| <b>Reputation esterna</b>               | Partecipazioni career day                                       |
|                                         | Premi ricevuti                                                  |
|                                         | Borse dottorato esterne                                         |
|                                         | Collaborazioni con Enti/Università                              |
|                                         | Finanziamenti progetti di ricerca                               |
|                                         | Sostenibilità ambientale e sociale                              |
| Certificati/conformità standard europei |                                                                 |

Figura 3.2. Attributi considerati per l'analisi delle aziende oggetto di studio.

È evidente come i dati qualitativi, così rappresentati, consentano di analizzare ciascuna azienda e, soprattutto, di effettuare comparazioni del campione di imprese benchmark.

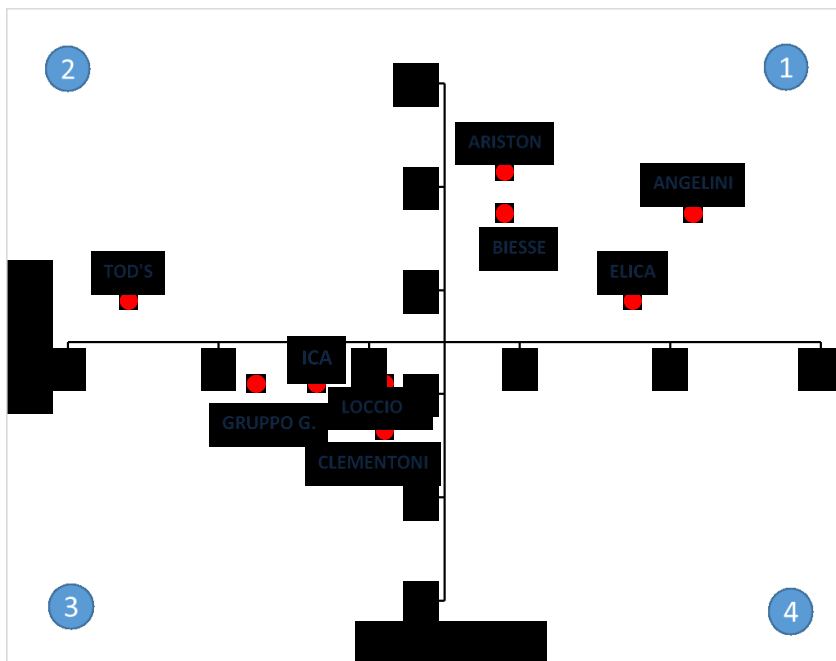
Gli elementi di employer branding presi in esame nella prima fase di analisi sono stati così schematizzati in cinque macro categorie: career page, presenza social e pubblicazione di contenuti in ottica di employer branding, academy interna, welfare aziendale e benefit offerti al personale, reputation esterna.

Di ogni elemento considerato, si è verificata l'adeguatezza o meno delle aziende in questione (giudizio SÌ/NO).

Ciò ha permesso di giungere alla **terza fase** dell'analisi, riguardante la definizione di alcune matrici di posizionamento<sup>14</sup>. Queste ultime sono risultate fondamentali per confrontare le aziende, e giungere così ad alcune importanti conclusioni.

Ricordiamo, ancora una volta, che le matrici di posizionamento hanno valutato 50 attributi (visualizzabili nella figura 3.2.), suddivisi nelle 5 macro categorie suddette.

A titolo esemplificativo, verranno mostrate alcune delle matrici di posizionamento create.



<sup>14</sup>La matrice di posizionamento è la rappresentazione grafica del posizionamento di un'azienda sulla base di due variabili considerate rilevanti. Concretamente, è un grafico bidimensionale, in cui vengono appunto posizionati i player oggetto di analisi.

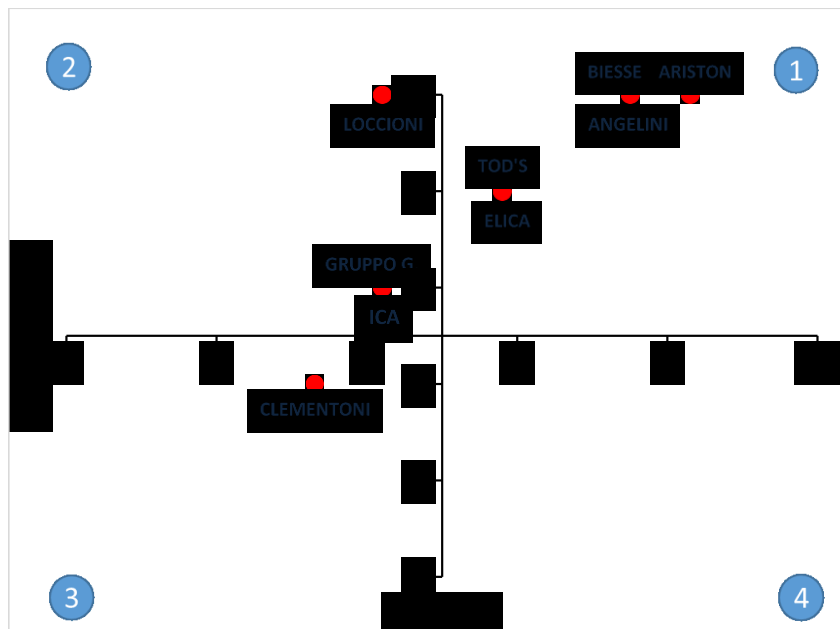
In questa matrice, sono state considerate le variabili “career page” e “presenza social”.

Come si evince dalla mappa, le aziende posizionate nel primo quadrante hanno una career page ben articolata e, al tempo stesso, utilizzano i social in cui sono attive anche in ottica di employer branding.

Questo vale soprattutto per le aziende che operano nei canali B2B/B2C, oltre a Biesse - attiva nel canale B2B - che ha ottenuto ottimi punteggi in tutte le macro-categorie analizzate.

Al contrario, le aziende situate nel terzo quadrante hanno una career page meno attrattiva e utilizzano i social più in ottica di marketing di prodotto, per sviluppare soprattutto l'engagement del cliente. Qui troviamo le aziende operanti nel B2C (nello specifico, Gruppo Gabrielli e Clementoni) e quelle del canale B2B (ICA Group e Loccioni).

Tod's si posiziona, invece, nel secondo quadrante poiché la sua career page presenta soltanto un invito a inviare la propria candidatura. In essa poi sono presenti solo alcune delle posizioni aperte pubblicate su LinkedIn. Tuttavia, l'azienda risulta particolarmente attiva sui social e può vantare un pubblico rilevante.



In questa matrice, sono state invece considerate le variabili “presenza social” e “academy”.

È evidente come l’azienda che presenta il posizionamento peggiore sia Clementoni - che troviamo nel terzo quadrante. L’azienda utilizza i social prettamente in ottica di marketing di prodotto e non presenta un’academy, nonostante faccia formazione manageriale interna e progetti percorsi formativi finalizzati allo sviluppo di competenze professionali.

Le altre aziende analizzate vantano un’academy interna più o meno strutturata.

In particolare, le aziende posizionate nel primo quadrante utilizzano i social per pubblicare contenuti in ottica di employer branding, e hanno un'academy che coordina attività rivolte a differenti target aziendali e non.

Ciò vale soprattutto per Biesse, Angelini ed Ariston. Queste aziende, inoltre, rendono note le iniziative poste in essere dalla propria accademia o fondazione nei social in cui sono attive e, nel caso di Ariston Group, abbiamo visto come la Fondazione Merloni sia attiva su LinkedIn, Instagram e Facebook, dove pubblica regolarmente contenuti.

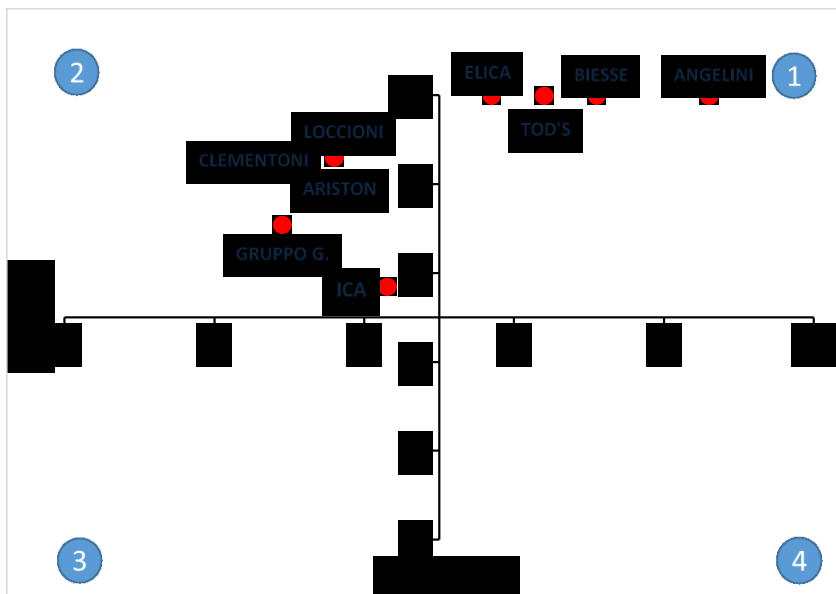
Per quanto riguarda invece Tod's ed Elica, queste hanno una presenza social meno importante in chiave di employer branding ma hanno comunque totalizzato un ottimo punteggio nella macro-categoria "academy", posizionandosi quindi anch'esse nel primo quadrante.

Infine, nel secondo quadrante sono posizionate le aziende ICA Group e Loccioni – che operano nel canale B2B – e l'azienda Gruppo Gabrielli, attiva invece nel canale B2C.

In particolare, le aziende ICA Group e Gruppo Gabrielli hanno ottenuto il medesimo punteggio in entrambe le macro-categorie: anch'esse utilizzano i social più in ottica di marketing di prodotto (specialmente il Gruppo Gabrielli) e potrebbero servirsi maggiormente dell'accademia per la formazione manageriale interna. Questo consentirebbe loro di ottenere un posizionamento migliore in questa mappa.



Per quanto riguarda l'azienda Loccioni, questa si differenzia dalle altre due aziende appena analizzate (e posizionate nello stesso quadrante) grazie alla formazione che riesce ad erogare a differenti target, interni ed esterni rispetto l'impresa.



In questa matrice, le variabili tenute in considerazione sono le seguenti: “welfare aziendale” e “reputation esterna”.

Possiamo notare che tutte le aziende del territorio marchigiano, oggetto di studio, godono di una buona reputazione esterna, dovuta soprattutto alle collaborazioni con enti ed università, ai premi ricevuti in ambito HR e all’impegno nella sostenibilità ambientale e sociale.

Per questa ragione, nessuna delle aziende in questione si posiziona nel terzo o nel quarto quadrante.

Nel complesso, la più meritevole appare Angelini, seguita da Biesse (entrambe posizionate quindi nel primo quadrante).

Possiamo, poi, affermare che le realtà aziendali situate nel primo quadrante hanno ottenuto un ottimo posizionamento anche grazie alle iniziative, ai beni e ai servizi che accrescono il potere d'acquisto e il benessere dei propri dipendenti.

Nel secondo quadrante troviamo, invece, le aziende con una buona reputazione esterna ma con un welfare meno sviluppato.

Ariston, ad esempio, potrebbe offrire ai propri collaboratori maggiori benefit; dall'analisi effettuata anche su Glassdoor emerge, infatti, un generale malcontento a proposito di welfare aziendale.

Nel secondo quadrante sono, dunque, posizionate le aziende che non hanno adottato tutte quelle politiche di welfare che consentirebbero loro di ottenere un posizionamento migliore e, magari, giungere nel primo quadrante.

Come afferma anche il CEO di Top Employers Institute, David Plink, "offrire un ambiente di lavoro che favorisca la crescita non solo professionale, ma anche personale e umana delle persone si trasforma in un'opportunità di sviluppo e crescita anche a livello aziendale".

Tutto ciò chiaramente incide sulla reputazione esterna di un'azienda.

Da queste mappe di posizionamento, si evince che le aziende che operano sia nel canale B2B che in quello B2C hanno ottenuto un posizionamento migliore rispetto alle altre realtà aziendali analizzate.

Parliamo, in particolar modo, delle aziende Angelini Industries, Ariston Group, Elica.

Anche BIESSE, azienda attiva nel canale B2B, appare degna di nota, avendo totalizzato un ottimo punteggio nelle macro categorie considerate per l'analisi delle aziende e, quindi, per la costruzione delle matrici di posizionamento.

La comparazione delle aziende, la determinazione dei punti di forza e di debolezza delle stesse e l'individuazione, quindi, delle best practices hanno consentito di identificare alcune aree di azione per l'azienda ICA Group e, dunque, di stilare una serie di "raccomandazioni" per l'impresa stessa, discusse nel prossimo paragrafo del presente capitolo.

Possiamo giungere ora alla **quarta**, ed ultima **fase**, di tale analisi.

Questo step ha previsto lo studio delle diverse "employer value proposition" (EVP) delle aziende facenti parte del campione analizzato.

Ampiamente definita nel primo capitolo del presente elaborato, sappiamo che l'EVP è sintetizzabile in quattro punti cardinali, ovvero scenario, valori, cultura e promessa.



Figura 3.3. I quattro punti cardinali di una EVP – A. INCORVAIA.

Verranno riportate qui di seguito alcune EVP analizzate, ritenute significative.

EVP presente nella pagina “Carriere” del sito web del Gruppo Gabrielli:

“IL GRUPPO GABRIELLI È IN CONTINUA CRESCITA.

Crediamo moltissimo nelle persone che ogni giorno contribuiscono a far crescere in maniera sempre più strutturata la nostra azienda, ecco perché siamo alla continua ricerca di personale da inserire nei nostri punti vendita e di figure commerciali, tecniche e amministrative da impiegare in sede.

Se sei interessato ad entrare nella nostra grande famiglia, compila il form online presente sul portale lavoro e inviaci il tuo curriculum”.

EVP inserita nella pagina “Carriere” del sito web di Biesse Group:

“We are Biesse. Far parte del Team Biesse Group significa entrare in una realtà dinamica, interfunzionale e stimolante che offre ai giovani diplomati e laureati la possibilità di seguire percorsi formativi individuali. E permette ai professionisti,

che puntano a consolidare e ampliare le proprie competenze, di affrontare sfide sempre nuove e entusiasmanti. CANDIDATI ORA”.

In generale, dalle EVP analizzate emerge che le aziende del territorio marchigiano fanno soprattutto leva sulla cultura aziendale, ossia il patrimonio di esperienze, di saperi e di contenuti che ne consolidano la spina dorsale.

In particolare, emergono i valori identificati come «squadra», «persona» e «sviluppo».

Viene invece trascurato il tema dell'«inclusione», valore sempre più ricercato dai giovani candidati.

Per quanto riguarda la promessa, che prefigura al candidato la sua opportunità di realizzazione, le aziende analizzate richiamano spesso la «crescita professionale».

Infine, per quanto riguarda i valori, ovvero gli ideali che ne governano le azioni, le imprese marchigiane fanno soprattutto leva sull'«intraprendenza» e sulle «relazioni».

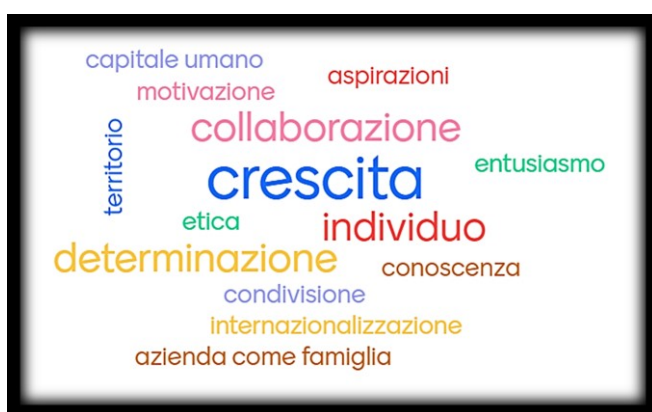


Figura 3.4. Parole chiave emerse dalle EVP analizzate.

Si riporta qui di seguito l'EVP dell'azienda ICA Group:

“La missione di ICA Group consiste nel migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, di fidelizzare il cliente attraverso il perseguimento della massima soddisfazione e di diminuire l'impatto ambientale delle vernici. Tali obiettivi vengono raggiunti grazie ad un team di risorse motivate ad accogliere qualsiasi sfida. Il gruppo ICA cura i collaboratori stimolandoli alla crescita professionale, investendo nella loro formazione e seguendo le aspirazioni del singolo. Si tratta di un team giovane, affiatato, fortemente coeso nel raggiungere gli obiettivi aziendali”.

Lo strumento utilizzato per mettere a confronto le diverse EVP rilevate, e analizzare così la talent attraction delle imprese del territorio marchigiano, risulta essere il quadrato semiotico.

Esso consente di semplificare comparazioni anche molto complesse sfruttando due principi basilari: l'analogia e la differenza.

Le opposizioni cardinali che riscontriamo nelle EVP della maggior parte dei brand sono essenzialmente due: il concetto di «SQUADRA» vs il concetto di «INDIVIDUO» e il concetto di «LEADERSHIP» vs il concetto di «MEMBERSHIP».



Come si evince dal quadrato semiotico realizzato, l'azienda ICA Group si posiziona nel secondo quadrante – insieme ad Angelini Industries – dato dalla combinazione tra “leadership” e “squadra”.

Le aziende che si trovano in questo quadrante tendono a promuoversi come nicchie di eccellenza, e fanno poi leva sul concetto di “lavoro in team”. In un candidato, esse ricercano generalmente determinazione.

Le aziende posizionate nel primo quadrante, come Ariston Group, TOD'S, Biesse ed Elica, tendono a porsi come abilitatori di crescita, e in un candidato ricercano solitamente ambizione e perseveranza.

Tale quadrante nasce, infatti, dalla combinazione tra “leadership” e “individuo”.

Le aziende del terzo quadrante - nato dalla combinazione tra “membership” e “squadra” - sono invece inclini a sottolineare l’importanza della collaborazione e, in un candidato, ricercano spirito di iniziativa e capacità di problem solving.

In questo quadrante troviamo le aziende Gruppo Gabrielli, Clementoni e Loccioni. Nessuna delle aziende analizzate del territorio marchigiano si posiziona, dunque, nel quarto quadrante – dato dalla combinazione di Membership + Individuo.

In definitiva, quattro aziende su nove si posizionano sul primo quadrante, dato dalla combinazione di Leadership + Individuo, ritenendo quindi l’individualità un elemento attrattivo.

Con riferimento ad ICA Group, abbiamo visto come questa si posizioni nel secondo quadrante, facendo in particolar modo leva sulle relazioni - indispensabili per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Ciò che si potrebbe inserire nella sua Employer Value Proposition è un chiaro invito per l’utente ad inviare la propria candidatura. Anche attraverso l’EVP, i marchi tentano infatti di attrarre e di assicurarsi i talenti migliori presenti sul mercato del lavoro.

### **3.3. LE AREE DI AZIONI INDIVIDUATE**

Come già anticipato, la comparazione delle aziende ha messo in luce le politiche adottate che risultano più efficaci in tema di employer branding. Ciò ha permesso di stilare una serie di “raccomandazioni” per l’azienda ICA Group.



Le aree di azioni individuate sono rinvenibili nelle macro categorie più volte enunciate nel paragrafo precedente.

Per quanto riguarda la **career page** (e la candidate journey), sono stati individuate una serie di caratteristiche che la stessa dovrebbe possedere, ovvero:

- una lista di posizioni aperte sempre aggiornata, con possibilità continua di inviare la propria candidatura per determinate posizioni ritenute "critiche";
- una call to action chiara nell'EVP per raccogliere un maggior numero di candidature;
- un processo di candidatura facile e intuitivo (entro 3 click) che agevoli la mobile experience, dato che gli utenti oggi svolgono contemporaneamente più attività e fruiscono dei contenuti in maniera sempre più veloce;
- l'utilizzo di brand ambassadors, per introdurre i candidati nella realtà aziendale, attraverso video e contenuti testuali;
- una descrizione del processo di selezione e, possibilmente, anche del piano di inserimento della nuova risorsa;
- un elenco di alcuni suggerimenti utili ai candidati per superare il colloquio di selezione;
- un elenco dei benefit offerti al proprio personale;
- un chatbot a supporto del processo di candidatura.

Con riferimento, invece, alle modalità in cui un **social network** dovrebbe essere utilizzato, in ottica di employer branding, si possono evidenziare una serie di “raccomandazioni” rivolte all’azienda ICA Group:

- pubblicare post contenenti testimonianze dei dipendenti (ovvero di brand ambassador);
- aggiornare periodicamente la sezione “Offerte di lavoro” di LinkedIn;
- inserire, nei post, hashtag popolari che consentano di raggiungere più audience;
- pubblicare post contenenti inviti a scoprire le posizioni aperte dell’azienda, con link che rimandano alla pagina careers (ovvero, job post);
- gestire il profilo Glassdoor dell’azienda;
- sfruttare maggiormente la rubrica "A coffee with", coinvolgendo più figure aziendali (in grado di umanizzare così il brand);
- introdurre campagne di product placement, con protagonisti brand ambassadors;
- utilizzare Instagram anche per postare foto che ritraggono momenti di vita quotidiana al lavoro.

Con riguardo all’**academy interna**, sono stati suggeriti i seguenti spunti di riflessione:

- ospitare candidati a cui erogare formazione dedicata coinvolgendo anche i top manager, prima ancora di una eventuale assunzione (attraverso, ad esempio, eventi come open day aziendale o iniziative quali recruiting game);
- organizzare corsi di formazione, pensati per i figli dei dipendenti;
- utilizzare la figura dei brand ambassador per pubblicizzare le attività dell'academy;
- organizzare corsi di formazione pratica e corsi di formazione manageriale interna per aggiornare hard e soft skills in relazione all'evoluzione del mercato;
- creare una pagina social (oltre a quella già attiva su LinkedIn), interamente dedicata all'academy e ai suoi programmi di sviluppo formativo, che risulti costantemente aggiornata con contenuti accattivanti.

Per quanto riguarda i benefit offerti al personale ICA, sono stati proposti alcuni suggerimenti proprio in merito al **welfare aziendale**:

- estendere alcuni benefit alla famiglia del dipendente;
- promuovere attività a sostegno della maternità;
- offrire un welcome kit ai nuovi dipendenti;
- fornire supporto psicologico (anche a seguito dell'emergenza Covid-19);

- offrire un bonus economico annuale che i dipendenti possano spendere per coltivare i propri hobby;
- offrire sconti per incentivare e promuovere la mobilità sostenibile;
- concedere incentivi economici commisurati ai risultati ottenuti;
- fornire consulenza finanziaria (su investimenti e gestione risparmi).

Infine, con riguardo alla **reputation esterna**, sono stati individuati i seguenti suggerimenti:

- rendere note le collaborazioni con enti e università;
- partecipare ai Career day – organizzare Talent day presso la sede di ICA;
- manifestare impegno attivo nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG);
- sponsorizzare iniziative/campagne/eventi di Social Responsibility;
- stilare la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario;
- attivare partnership con operatori di digital education;
- aderire al network “Repubblica degli Stagisti”, che si propone di aggregare e valorizzare le aziende che offrono stage a condizioni vantaggiose.

### **3.4. CONSIDERAZIONI FINALI**

Il progetto di ricerca svolto presso l’azienda ICA Group ha seguito le fasi illustrate nel secondo paragrafo del presente capitolo e ha condotto

all'individuazione di una serie di attività (elencate nel terzo paragrafo) che l'azienda stessa può porre in essere per risultare più attrattiva come employer.

Attrarre e fidelizzare risorse di talento risulta, infatti, fondamentale nel moderno scenario economico-produttivo per raggiungere l'efficienza e il successo stesso dell'organizzazione.

L'employer branding può essere definito anche come l'insieme dei “benefici invisibili che un potenziale dipendente intravede nel lavorare presso una specifica organizzazione” (Berthon, 2005).

Ogni organizzazione di successo dovrebbe, quindi, progettare un efficace piano strategico per favorire l'attuazione di strategie di employer branding. Ed è proprio quello che ICA sta realizzando, grazie alla collaborazione interfunzionale (che coinvolge attualmente Marketing, Comunicazione e Risorse Umane) e grazie alla preziosa collaborazione con l'Univpm.

L'azienda è perfettamente consapevole che la comunicazione giochi un ruolo fondamentale nel raggiungimento di obiettivi di attrattività e selezione, ma anche di posizionamento e considerazione.

Con riguardo agli obiettivi di affezione e produttività dei dipendenti, occorre tenere a mente che l'immagine ed i valori trasmessi esternamente devono essere accolti anche all'interno dell'azienda e, soprattutto, riconosciuti dai lavoratori stessi che, in questo modo, diverranno ambassadors nelle attività di employer branding messe in atto dall'impresa.

Secondo quanto riportato da Sarah Jensen Clayton nel suo articolo “How to Strengthen Your Reputation as an Employer” (2018), da alcuni studi, si evince che solo il 19% di circa 2000 lavoratori globali intervistati è convinto che il datore di lavoro promuova pubblicamente un’esperienza che corrisponde effettivamente alla realtà.

Contrariamente, quando l’esperienza del lavoratore coincide con quanto promosso dal datore di lavoro, si ottengono dei risultati migliori, in termini sia di reclutamento sia di fidelizzazione.

Con il termine commitment indichiamo qui una condizione psicologica tale per cui gli individui provano un senso di appartenenza ad una data realtà aziendale, in quanto si identificano con i valori della stessa; numerosi sono infatti gli studi che mettono in evidenza come un commitment basso presenti una forte correlazione con un alto turnover volontario.

Ed ecco perché diviene fondamentale la connessione tra risorse umane, marketing e comunicazione.

In particolare, la funzione HR - che gestisce il capitale umano - ha la possibilità di conoscere in maniera approfondita le esigenze del “cliente interno” (rappresentato dagli attuali collaboratori) e di risolverne eventuali problematiche.

Le imprese hanno sempre più la necessità di prendere coscienza del valore delle proprie risorse umane, e valorizzarle. Risulta, quindi, fondamentale dar vita a processi virtuosi che siano di stimolo per la motivazione e l’assunzione di

responsabilità legata al ruolo di ciascuno, e generare, di conseguenza, uno spirito di appartenenza che dia forza ai valori che animano l'attività imprenditoriale.

È evidente come, all'interno di una realtà organizzativa, esperti di marketing e di comunicazione debbano necessariamente collaborare con l'area HR, per poter attuare strategie di employer branding in grado di fidelizzare i propri dipendenti, e attrarre poi nuove risorse.

E a proposito di risorse, possiamo affermare che “quella dei talenti è la più grande sfida che si trovano ad affrontare le organizzazioni, poiché la ricerca dei migliori talenti rappresenta, stando a numerose indagini e studi empirici, un tema di assoluta priorità per le imprese e per le loro funzioni” (Gabrielli, 2010).

I candidati qualificati presenti sul mercato devono, quindi, avere piena consapevolezza delle realtà aziendali che valutano come employer, e operare scelte che si fondino su una visione trasparente delle imprese.

La percezione positiva di un'azienda infatti fa sì che questa riceva un numero di candidature elevato, creando così le condizioni per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato del lavoro.

In tal senso, assumono rilevanza anche quelle attività volte a sviluppare un'ottima reputazione aziendale e che consentono di differenziarsi dalla concorrenza.

Nel presente elaborato, queste attività sono state raggruppate nella macro categoria “reputation esterna”. In particolare, abbiamo appurato che l'azienda ICA Group - da decenni - si impegna concretamente in tema di sostenibilità, cosciente

che le azioni che mette in atto raccontano una storia di appartenenza, di credibilità e di inattaccabile trasparenza.

In conclusione, è possibile affermare che le attività di employer branding debbano ritenersi indispensabili ai fini della definizione strategica di un'organizzazione che punti a reclutare i migliori talenti, a fidelizzare le proprie risorse e ad eccellere così nei principali ranking dei migliori datori di lavoro.



## CONCLUSIONI

L'elaborato ha come scopo quello di approfondire la tematica dell'employer branding, in relazione soprattutto alle aziende analizzate del territorio marchigiano.

Il progetto di ricerca a cui ho preso parte ha condotto ad una serie di evidenze empiriche riguardanti l'efficacia delle strategie di employer branding attuabili dalle aziende.

In particolare, sono state individuate delle aree di azione, riconducibili a cinque macro-categorie, che consentono alle imprese di raggiungere un vantaggio competitivo. Le macro-categorie suddette riguardano la career page dei siti web aziendali, la presenza social delle aziende e i relativi contenuti pubblicati in ottica di employer branding, la presenza di un'academy interna, il sistema di welfare aziendale e, infine, la reputation esterna.

Si può dunque affermare che l'implementazione di accurate strategie di employer branding consentono di attrarre, trattenere e motivare giovani talenti, e risultano quindi fondamentali per quelle imprese, proiettate nel futuro, che desiderano cogliere le nuove sfide derivanti dal mondo delle risorse umane.

Date poi le caratteristiche dei Millennials - coloro che, per ragioni anagrafiche, costituiscono spesso il target di riferimento - le organizzazioni devono tener conto che, per riuscire a catturare la loro attenzione, occorrono azioni originali, creative e autentiche. Ed ecco uno dei motivi per cui, in questo elaborato, si è sottolineato

più volte la necessità che professionisti del Marketing e dell'area HR instaurino relazioni di collaborazione e cooperazione all'interno dell'impresa.

Come evidenziato, per una talent acquisition efficace, è poi indispensabile cogliere le opportunità offerte dal web, e alcune delle realtà marchigiane analizzate sembrano essere pienamente coscienti dei vantaggi derivanti dal mondo digitale.

In particolare, per quanto riguarda l'azienda ICA Group, nonostante quest'ultima utilizzi già i canali di comunicazione secondo una logica partecipativa, sono state individuate una serie di "raccomandazioni" affinché l'azienda, leader nella produzione di vernici, possa conseguire vantaggi competitivi anche nei principali ranking dei migliori employer.

È bene precisare, poi, che il mondo digitale fornisce anche alle realtà di più piccole dimensioni la possibilità di ottenere visibilità attraverso l'uso dei social network e, più in generale, attraverso una comunicazione mirata sul web.

Come sappiamo, nel territorio marchigiano, oltre alle aziende di dimensioni più elevate, come quelle analizzate in questo progetto di ricerca, vi sono innumerevoli PMI che possono quindi trarre vantaggio dall'utilizzo di queste piattaforme.

Se un tempo le iniziative di employer branding interessavano solo le grandi aziende, oggi vi è la necessità, anche per le più piccole, di attuare strategie in grado di fidelizzare il proprio personale e attrarre nuove risorse.

In questo senso, le PMI si trovano, infatti, in una condizione sfavorevole rispetto alle grandi imprese, data dalla scarsità di risorse finanziarie e dalla mancanza di alcune competenze professionali al loro interno.

Le PMI, tuttavia, dipendono maggiormente dalla qualità del proprio capitale umano (e tale aspetto è stato messo in luce anche nel secondo capitolo di questo elaborato). È evidente come le stesse debbano, dunque, attuare strategie in grado di attrarre e trattenere talenti, che consentano di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle aziende concorrenti.

Per quanto riguarda l'attrazione di risorse, le piccole e medie imprese dovrebbero comunicare – attraverso adeguate strategie di employer branding e servendosi dei mezzi che il web 2.0 mette a disposizione – tutti quegli aspetti che le rendono uniche e appetibili anche agli occhi dei Millennials: parliamo, ad esempio, dell'innovazione e del miglioramento continuo (tratto tipico anche dei distretti industriali marchigiani); della flessibilità che le contraddistingue; della struttura organizzativa, composta da pochi livelli gerarchici, che favorisce una maggiore autonomia e l'attribuzione di maggiori responsabilità (e dunque una crescita più rapida).

In questa tesi è stato poi evidenziato il ruolo assunto – nelle strategie di employer branding – dalle attività volte al perseguimento di obiettivi di posizionamento.

Un tema che risulta particolarmente attuale è quello della Corporate Social Responsibility e, dall'indagine svolta, le aziende analizzate del territorio

marchigiano risultano essere impegnate in attività che incrementano sicuramente la preferibilità di mercato.

In particolare, come illustrato nel capitolo tre, l'azienda ICA è concretamente impegnata in azioni che coinvolgono anche il personale.

La reputazione aziendale viene, infatti, definita non soltanto dai clienti di un'organizzazione ma anche, e soprattutto, dai soggetti interni che, attraverso il passaparola e le recensioni online su piattaforme come Glassdoor, Great Place to Work o Indeed, sono in grado di influenzare anche la scelta dei potenziali candidati.

Risulta fondamentale quindi, per le aziende, promuovere iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa che coinvolgano anche i dipendenti.

Inoltre, la testimonianza diretta dell'employee experience costituisce una leva di comunicazione importante in ottica di employer branding. Più volte, nell'elaborato, si è posta infatti enfasi sul ruolo dei brand ambassador.

Tali considerazioni, in linea teorica, consentono anche alle PMI (perché no, del territorio marchigiano) di valutare l'idea di abbracciare questa disciplina, che permette di valorizzare le aziende come realtà attrattive nel mercato del lavoro.

In definitiva, le imprese possono attuare strategie – di medio/lungo termine – che si pongono come obiettivo la costruzione di un'immagine aziendale positiva (in qualità di employer), e che indirettamente influenzano attraction, retention e commitment dei talenti.

Facciamo quindi riferimento alle attività approfondite in questa tesi e, in particolare, a quelle che promuovono appunto iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa, oppure di welfare aziendale, o che vedano gli stessi dipendenti in veste di brand ambassador.

Tutto ciò chiaramente presuppone un cambiamento culturale, specie nelle piccole e medie imprese, che appare indispensabile per poter fronteggiare le sfide derivanti dai nuovi trend del mercato del lavoro.



## BIBLIOGRAFIA

AMENDOLA E., *Corporate recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting Srl, Bologna, 2008.

BAGNASCO A., *Tre Italie*, Il Mulino, Bologna, 1977.

BARROW S., MOSLEY R., *The Employer Brand*, Wiley, The Atrium, Southern Gate, Chichester, 2005.

BECATTINI G., *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.

BECATTINI G., *Il Distretto Industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000.

BERTHON P., EWING M., HAH L. L., *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24(2), 2005.

BLIM M., DINI G., GOFFI G., *Il declino dei distretti industriali tradizionali. Il caso dell'artigianato marchigiano*, *Economia Marche - Journal of Applied Economics*, XXXIV (2), 2015.

BRUSCO S., *I distretti industriali: lezioni per lo sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 2008.

CALICCIA G., *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati e casi*, Franco Angeli, Milano, 2017.

CAMPANINI A., *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Carocci, Roma, 2013.

- CASTRONOVO V., *L'industria italiana dall'Ottocento a oggi*, Mondadori, Milano, 2003.
- CLAIR A., *Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent. "A study of Indian IT companies"*, Business Dimensions, Vol. 3(8), 2016.
- COLLETTI L., *Politiche sociali, distretti e welfare aziendale nelle Marche*, Economia Marche - Journal of Applied Economics, XXXVIII (1), 2019.
- COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2013.
- FATALE G., CESARINI E., CARNIOL F., *Employee Value Proposition & Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- FERRARI F., *Selezionare, formare, premiare. La gestione delle Risorse Umane nelle piccole imprese e nell'artigianato*, Quaderni di ricerca sull'artigianato, Il Mulino, Bologna, 2015.
- FERRERA M. (A cura di), *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna, 2012.
- GABRIELLI G., *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- GENOVA A., PALAZZO F. (A cura di), *Il welfare nelle Marche. Attori, strumenti, politiche*, Carocci, Roma, 2008.



- GERLI F., TOGNAZZO A., GUBITTA P., *What makes Italian SME entrepreneurs successful? The leverage effect of relational competencies*, Piccola Impresa/Small Business, No. (3), 2012.
- GRANDI D., *Dati e numeri: il welfare nelle aziende in Italia*, ADAPT University Press, 2014.
- GREGORI G. L., PASCUCCI F. (A cura di), *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato «strumenti» e «strategia»*, Franco Angeli, Milano, 2019.
- INCORVAIA A., *Employer Branding. Attrarre e coltivare talenti in azienda in modo strategico e creativo*, Apogeo, Milano, 2020.
- LIZZANI G., MUSSINO G.M., BONAIUTO M., *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- LLOYD S., *Branding from the inside out*, Business Review Weekly, 2002.
- MICHAELS E., HANDFIELD JONES H., AXELROD B., *The war of talent*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- PACI M., *Welfare locale e democrazia partecipativa*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- RAIA S., *Istruzione, formazione, orientamento e piccole-medie imprese*, Quaderni di ricerca sull'artigianato, Il Mulino, Bologna, 2017.
- RANCI C., *Le sfide del welfare locale. Problemi di coesione sociale e nuovi stili di governance*, La rivista delle politiche sociali, n. 2., 2004.

SALSANO E., *Lineamenti di sviluppo locale, i distretti industriali*, Liguori Editore, Napoli, 2002.

SULLIVAN J., *Eight Elements of a Successful Employment Brand*, ER Daily, 2004.

ZANOTTI A. (A cura di), *Scritti sull'economia cooperativa, Alfred Marshall*, Il Mulino, Bologna, 2014.

## **RINGRAZIAMENTI**

Ringrazio il Professor Cucchi e il Professor Temperini per avermi permesso di approfondire una tematica così attuale come quella dell'Employer Branding, e per avermi concesso la possibilità di prendere parte ad un progetto di ricerca altamente formativo e coinvolgente.

Ringrazio, inoltre, il Professor Sabatini per la disponibilità che mi ha dimostrato in questi mesi, e per il supporto che mi ha fornito nella stesura della tesi.

Ringrazio le tutor aziendali, la Dott.ssa Capotosti e la Dott.ssa Sagripanti, per l'accoglienza che mi hanno riservato in azienda e per il sostegno mostrato nelle fasi di sviluppo del progetto di ricerca.

Ringrazio, infine, i miei genitori e mia sorella Alice per il sostegno, la comprensione e l'amore che mi dimostrano quotidianamente.

A loro va il mio più sentito, profondo e commosso Grazie.