



UNIVERSITÀ DI PISA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN

SISTEMI E PROGETTI DI COMUNICAZIONE (CL. 101/S)

curriculum ORGANIZZAZIONE

LE POLITICHE DI EMPLOYER BRANDING:

COME COMUNICARE LE COSE GIUSTE ALLE PERSONE GIUSTE

CANDIDATO:

Ilaria Coppola

RELATORE:

Chiar.mo Prof. Marco Guidi

CORRELATORE:

Chiar.mo Prof. Marco Giannini

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

A Michele e Martina,
che mi sorridono da lassù.

INDICE

Introduzione	1
--------------------	---

PARTE PRIMA – L’EMPLOYER BRANDING COME STRUMENTO DI MARKETING E COMUNICAZIONE NELLE POLITICHE DI ASSUNZIONE.

CAPITOLO I

Mercato del lavoro e recruiting: una questione di talento

1.1 “T” come talento: una guerra in atto	7
1.2 Gli scenari evolutivi del mercato del lavoro	11
1.2.1 Il fattore demografico e il “workforce shortage”	12
1.2.2 La domanda di lavoro e lo “skill shortage”	15
1.2.3 L’offerta di lavoro e la mobilità	20
1.3 Il Recruiting: un’arma indispensabile per vincere la guerra dei talenti	25

CAPITOLO II

L’Employer Branding: un processo strategico integrato di gestione delle risorse umane

2.1 L’evoluzione del Corporate Branding	21
2.2 L’approccio marketing oriented	37
2.3 L’Employer Branding Process	39
2.4 La definizione del target di riferimento	42
2.4.1 Il target esterno	45
2.4.2 Il target interno	47
2.5 L’analisi dell’immagine aziendale nel mercato del lavoro	49
2.6 L’analisi delle politiche dei competitors nella ricerca dei talenti: il posizionamento	52
2.7 I vincoli organizzativi e finanziari	58

CAPITOLO III

Le fasi centrali dell'Employer branding: l'elaborazione dell'Employer Value Proposition e gli strumenti di comunicazione

3.1 L'Employer Value Proposition	62
3.1.1 La <i>job offer</i>	66
3.2 Il programma di comunicazione esterna e interna	69
3.3 La creazione del messaggio	72
3.4 Il feedback e le rilevazioni dei risultati.....	76

PARTE SECONDA – IL SOCIAL RECRUITING

CAPITOLO I

Il ruolo di Internet nell'Employer Branding

1.1 Internet: un nuovo modo di comunicare	81
1.2 Creare valore nella rete	82
1.3 Dalla rete alle reti: la nascita e l'evoluzione del social media e dei social network.....	83
1.4 L'impresa che cambia e le nuove reti	86

CAPITOLO II

Employer Branding 2.0

2.1 Web recruiting.....	88
2.2 Strumenti di employer branding on –line	89

CAPITOLO III

Cercare i nuovi talenti con i Social Network: LinkedIn

3.1 La filosofia del “Teniamoci in contatto”	93
3.2 Oltre le banche dati	95

PARTE TERZA – IL CASO PIAGGIO

CAPITOLO I Il Gruppo Piaggio

1.1 L'evoluzione del Gruppo Piaggio.....	101
1.2 Driver strategici per la crescita e obiettivi.....	104
1.3 Cultura aziendale e clima di lavoro.....	106

CAPITOLO II Le persone nel Gruppo Piaggio

2.1 Il valore delle risorse umane in Piaggio.....	109
2.2 La gestione del personale.....	110
2.3 La comunicazione sul mercato del lavoro.....	113

CAPITOLO III L'employer branding nel Gruppo Piaggio

3.1 La sezione “Lavora con noi”.....	117
3.2 La selezione e il reclutamento.....	118
3.2.1 Come cambia la risorsa “UOMO”.....	122
3.2.2 LinkedIn: il canale per assumere le persone giuste.....	126
3.3 La gestione dei talenti dopo il Recruiting: Piaggio Way.....	129
Conclusioni.....	131
Bibliografia.....	134
Sitografia.....	138
Abstract.....	141
Ringraziamenti.....	143

INTRODUZIONE

Il concetto di *Employer Branding* è stato usato per la prima volta da People in Business, una società di consulenza, nei primi anni 90. Nel 1997 la McKinsey ha contribuito in modo decisivo a farlo diventare una vera e propria moda lanciando il termine “Guerra dei Talenti”, che poi è diventato anche il titolo di un libro pubblicato nel 2001 da Ed Michaels, Helen Handfield-Jones e Beth Axelrod. Come per tutte le “mode” manageriali, l’Italia è arrivata un po’ in ritardo, ma anche da noi a partire più o meno dal 2005 si è diffusa tra le grandi aziende una certa attenzione ai temi relativi alla creazione e al mantenimento del *talent appeal*, cioè della capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti, quelli che saranno i top performers di domani e sui quali l’azienda può costruire buona parte dei suoi vantaggi competitivi.

La crisi economica e i suoi effetti sul mercato del lavoro, hanno portato a un ridimensionamento dell’azienda e del ruolo dei professionisti delle risorse umane che operano in essa. Da un punto di vista operativo, sembra che il periodo di crisi abbia spostato l’enfasi sul management e sulla sua capacità di comunicare con le persone aiutandole ad affrontare un periodo difficile caratterizzato da incertezze. Le aziende che non hanno capito l’importanza di questo aspetto stanno cominciando a perdere la capacità di trattenere le persone migliori. L’approccio verso i collaboratori attuali e potenziali deve dunque trasformarsi da burocratico e amministrativo a strategico e di supporto all’impresa. Per questo diventa importante che un’azienda presenti una “*strategia finalizzata a creare un’immagine aziendale coerente con l’identità dell’impresa come “employer” (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento*”. (E. Amendola 2007). Infatti, sembra proprio che indipendentemente dalle condizioni dello scenario generale, le aziende più grandi abbiano 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 pronte con le persone giuste nelle posizioni chiave nel momento in cui la crisi sarà superata e le attività competitive avranno ripreso il ritmo precedente.

In accordo con la definizione di *employer branding*, cercherò di illustrare questo processo strategico attraverso il suo compito principale: quello di comunicare le cose giuste, alle persone giuste.

Nella prima parte del mio lavoro dopo aver presentato brevemente il contesto del mercato del lavoro di oggi e del *recruiting* aziendale, verrà ripercorsa la definizione del processo di *employer branding*: l'analisi del *target*, il posizionamento, la creazione del messaggio, la scelta dei canali e il monitoraggio. In particolare mi occuperò di descrivere i suoi strumenti di marketing e comunicazione nelle politiche di assunzione, affrontando le sue fasi di pianificazione e realizzazione delle attività di marketing legate ai processi HR per attrarre nuove e brillanti risorse e trattenere il personale di talento inserito in azienda.

La seconda parte sarà invece dedicata al *Social Recruiting*, ovvero l'analisi dei nuovi canali attraverso i quali si opera il *recruiting* aziendale: i social media. Un paio di anni fa, in seguito alla grande e rapidissima diffusione del Web 2.0 e delle applicazioni "social", si è parlato di "*Employer Branding 2.0*", per indicare l'evoluzione del concetto di Employer Branding assistito dalle tecnologie dell'informazione. Sembra consolidarsi sempre più la consapevolezza che gli strumenti 2.0 rappresentano ormai una parte importante della vita di una grande fetta di persone e quindi un atteggiamento generalizzato di apertura verso tecnologie. In pratica, non è più possibile ignorare il ruolo di questi strumenti nella costruzione del valore del *brand* aziendale a 360 gradi, sia verso l'esterno, nei confronti del mercato e dei potenziali futuri dipendenti che verso l'interno, nei confronti degli attuali

dipendenti.

Dunque rispetto al passato, la tecnologia e la globalizzazione hanno influenzato la scelta dei canali utili per la selezione e il reclutamento. In un mondo dove il rischio di perdere il lavoro è alto, la concorrenza globale si fa più aspra e il patto tra datore di lavoro e dipendente viene meno, occorre cambiare. Tuttavia bisogna essere predisposti al cambiamento e avere una soluzione di riserva per possedere un vantaggio competitivo. Inoltre per promuovere il proprio *personal brand* e essere al meglio imprenditori di se' stessi, è necessario saper gestire una buona rete di relazioni che i social network offrono. Questa è la filosofia di LinkedIn, che illustrerò in questa parte, dimostrerò come il candidato e l'HR manager possono fare un uso corretto e puntuale del network professionale, senza scalfire la propria *web reputation*.

Infine, nell'ultima parte analizzerò il caso del Gruppo Piaggio, il più grande costruttore europeo di veicoli motorizzati a due ruote e uno di principali player mondiali in tale settore. In particolar modo, attraverso la testimonianza raccolta dal mio stage in azienda e dalla collaborazione con il mio tutor aziendale e responsabile dell'HR management, Enrico Bazzali, potrò verificare l'uso che Piaggio fa del processo employer branding. La mia analisi si occuperà di dare maggior risalto agli strumenti utilizzati dall'azienda per trovare le persone giuste, focalizzando l'attenzione sul social network professionale LinkedIn, utilizzato dal Gruppo per la ricerca di nuovi talenti.

Tutto quanto si è sviluppato intorno al concetto di employer branding, non è solo che l'inizio di una serie di sfide che porteranno un profondo cambiamento nelle politiche di gestione delle risorse umane.

PARTE PRIMA

**L'EMPLOYER BRANDING COME
STRUMENTO DI MARKETING E
COMUNICAZIONE NELLE POLITICHE DI
ASSUNZIONE**

Capitolo 1

Mercato del lavoro e recruiting: una questione di talento.

“Se non conosci ciò che stai cercando, non lo troverai mai.”

Adler.

L'*Employer branding* è una strategia d'identificazione e comunicazione dei valori che caratterizzano la gestione delle risorse umane presso un'organizzazione¹. Un'azienda vuole dimostrare di essere un *luogo ideale* dove lavorare e può farlo utilizzando un insieme di tecniche dirette alla costruzione e comunicazione di un'immagine aziendale forte, attraente e distintiva, sia per il mercato del lavoro (potenziali candidati) sia per il mercato interno (i dipendenti attuali).

Nel primo capitolo cercherò di spiegare le dinamiche essenziali di come si presenta il mondo del lavoro oggi, a quali *job consumer* ideali si rivolge per comunicare l'esistenza di un ambiente di lavoro attrattivo e ben riconoscibile che corrisponda alle aspettative dei potenziali candidati, nel caso specifico i talenti.

¹ Minchington (2005) definisce *l'employer branding* come “the image of the organization as a great place to work, in the minds of current employees and key stakeholder in the internal market”. Anche Sullivan (1999) aveva affiancato l'immagine *dell'employer branding* alla parola “great place to work” nome del celebre concorso che definisce annualmente quale azienda si qualifica come migliore luogo in cui lavorare.

1.1 “T” come Talento: una guerra in atto.

Chi sono le persone “giuste” e dove sono reperibili nel mercato del lavoro di oggi, è la prima domanda che ci si deve porre per affrontare il tema dell’*employer branding*.

In passato il capitale intellettuale non è stato sempre considerato un *asset* strategico, e la gestione del personale non richiedeva strumenti di marketing, poiché l’azienda si trovava in una posizione di forza su un mercato dove era facile trovare i profili richiesti.

L’eccesso di offerte delle risorse umane e le competenze richieste a quest’ultime, erano facilmente reperibili perché standardizzate e poco mutevoli nel tempo. La stabilità del posto di lavoro, dovuta anche alle poche informazioni disponibili su aziende e offerte di lavoro, non favoriva la mobilità, così nella maggior parte dei casi capitava che un neoassunto lavorasse per la stessa azienda fino alla pensione. Tuttavia, nonostante la posizione di forza delle imprese in passato, la competizione per accaparrarsi i migliori talenti sembra essere da sempre una delle priorità delle organizzazioni e delle imprese.

Negli ultimi anni il mercato del lavoro ha subito radicali cambiamenti e le nuove tecnologie legate a internet e le telecomunicazioni stanno rivoluzionando il modo di concepire l’impresa. La globalizzazione dei mercati rende più vicine le realtà dell’impresa e richiede migliori risposte in termini di competitività. E’ dunque in conseguenza di questo nuovo contesto di riorganizzazione interna dell’impresa, che nascono nuove figure professionali emergenti. A questo quadro non può non aggiungersi la crisi economica che stiamo attraversando negli ultimi anni. In questo momento ogni impresa si ritrova a fare i conti con lo spettro della crisi. Ciò comporta che le società fissino priorità, operino tagli alle spese superflue e che si focalizzino sui fattori che meglio possono aiutare la società stessa a

sopravvivere alla tempesta improvvisa, a competere efficacemente in mercati sempre più competitivi e ad accaparrarsi il posto migliore per poter prosperare, per un lungo periodo, quando l'economia si risolleverà di nuovo.

Nel 1998 Ed Michaels e gli uomini della McKinsey avevano capito l'importanza per le aziende di attrarre e trattenere le risorse migliori e hanno intitolato *guerra dei talenti*², una ricerca da loro effettuata, per indicare la frenesia con la quale le aziende americane cercano di accaparrarsi giovani di successo e manager capaci per realizzare i loro piani di sviluppo³. La ricerca della McKinsey e colleghi ha evidenziato che trovare e trattenere i migliori talenti è divenuta una necessità sempre più sentita e difficile da soddisfare, tanto da richiedere strumenti di branding al pari di quanto è fatto per attrarre e fidelizzare i clienti.

In un'economia dove le conoscenze e il capitale intellettuale sono le fonti del vantaggio economico sostenibile, le imprese di successo sono quelle che riescono ad attrarre e trattenere le risorse migliori, ovvero i talenti. Alla base di questa considerazione c'è la convinzione che la sfida della competizione si vinca solo puntando su un consolidato gruppo di risorse umane (*attraction dei talenti*), che sia ben formato, coeso, pagato e motivato, capace di restare fedele all'azienda (*retention*). Bisogna dunque, che le aziende e la società riconoscano l'importanza strategica delle risorse umane, visto l'enorme valore che si può creare avendo a disposizione una squadra di talenti realmente competitiva.

Alcune società sono migliori da questo punto di vista, rispetto ad altre e questo perché credono nelle loro capacità di far fronte a questo tipo di crisi e tendono a vedere il lato positivo di un momento economico difficile, meglio di altre. Le società che prosperano in tempo di crisi sono generalmente quelle

² AA.Vv. (1998), *The war of talent*. The McKinsey Quarterly, 1998 number 3, pp. 44-57.

³ Fonte: <http://www.peoplevalue.it>

che sono più chiare nei confronti dei talenti che hanno bisogno di trattenere maggiormente, che sanno come impiegarli al meglio e tengono alto il loro impegno rispetto ai loro doveri. “Quando l’economia non soffre, il talento è chiaramente apprezzabile, ma quando ci si trova in una situazione di crisi, il talento diventa essenziale.”⁴ Solo impiegando le persone maggiormente dotate di talento è possibile risolvere le sfide difficili in modo efficace.

Dunque è importante per le organizzazioni confrontarsi sulle metodologie aziendali di gestione dei talenti e sulle opportunità loro offerte, in particolare se proprio gli stessi talenti sono chiamati ad ascoltare e ad intervenire attivamente nel confronto.

Ma cosa si intende con “talento”? In che modo esso si inserisce nel processo di employer branding e ne diventa la leva strategica e parte determinante del processo?

La risposta che possiamo dare fin da subito e che approfondirò nel corso del mio lavoro, è che un’azienda interessata ad avviare delle politiche di *employer branding*, dovrebbe per prima cosa acquisire una mentalità orientata al talento, in secondo luogo creare una proposta di valore vincente per i dipendenti, e infine ricostruire una strategia di recruiting facendo dello sviluppo di questa una caratteristica intrinseca dell’organizzazione che differenzi e valorizzi i collaboratori.⁵ Ma senza una chiara comprensione di cosa s’intenda con il termine “talento”, gli esperti di risorse umane difficilmente potranno chiedere ai colleghi del marketing di impostare una comunicazione su un target astratto.

In realtà per comprendere correttamente il significato del termine “talento” occorre chiarire l’ambiguità dei riferimenti semantici e operativi che il

⁴ Affermazione tratta da un intervento di Richard Mosley al BIP Focus 2009.

⁵ Micheals, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2002) *La guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere manager di qualità*. Etas, Milano.

sostantivo contiene. Con la parola “talento” s’intende dote, ingegno, genio. Anche capacità, attitudine, propensione e indole. Da qui deriva la contraddizione: l’accezione di “avere talento” si distingue da quella di “essere un talento”.

Nell’ambito delle organizzazioni, s’insiste su una politica dei talenti come strumento e strategia di individuazione e di promozione dei migliori.

Chi sono allora i “talenti”? Pier Luigi Celli,⁶ in un articolo sul Corriere della Sera, del 5 ottobre 2007 dal titolo “*La questione dei talenti tra mito e realtà*”⁷, ha cercato di risolvere la questione. Tuttavia non è chiaro se nella ricerca di questi “migliori” sia più rilevante trovare qualcuno che personifichi questa qualità, oppure sia più giusto cercare una persona che abbia particolari caratteristiche in particolari campi e per particolari compiti.

E ancora: che rapporto ci sarà tra una popolazione destinata a eccellere e la maggioranza destinata alla normalità? Celli risponde spiegando che “il talento è dunque, di per se, un termine ambiguo e anche fuorviante, nella misura in cui si trascina una serie di significati che fanno riferimento a dati cognitivi, a una preparazione professionale di tipo specialistico, a competenze in grado di essere misurate e quantificate “per differenza” rispetto a certi standard.” Dunque, per il Direttore della LUISS andrebbe analizzato il fabbisogno delle organizzazioni, dove le competenze richieste sono più flessibili di quelle ereditate dagli studi, insieme alla misurazione su parametri di tipo sociale, relazionale, emotivo e comportamentale.

Un altro contributo alla spiegazione di questa problematica è di Fabio Ricceri,⁸ che commentando l’articolo di Celli, sostiene che il talento non ha a che fare con il curriculum o le votazioni. Chi ottiene il massimo punteggio di 110 e lode non necessariamente significa che sia un talento. Così come chi

⁶ Pier Luigi Celli è Direttore Generale dell’università LUISS Guido Carli dal 2005 ad oggi.

⁷ Fonte: <http://emplyerbranding.blogspot.com>

⁸ Fabio Ricceri è l’ideatore dell’indagine “Best100, le aziende preferite degli italiani”.

possiede ad esempio conoscenze informatiche, non è detto che sia un guru nel suo campo. Allora bisognerà identificare i talenti con giovani dotati di forti potenzialità e capaci di fornire prestazioni superiori alla media, in grado di lavorare assumendosi responsabilità, di apprendere velocemente e nel aggiungere valore all'impresa. Ma anche un manager di successo che con più anni di esperienza alle spalle può eccellere in operatività e affidabilità. Inoltre, requisito fondamentale già citato da Celli e ripreso da Ricceri, oltre a garantire elevate prestazioni nel loro settore lavorativo, i talenti devono “adattarsi al cambiamento, sempre in agguato nella moderna economia,” e fare squadra, trasmettendo entusiasmo al gruppo all'interno del quale lavorano e motivando i propri collaboratori. Ovviamente per individuare le persone più talentuose c'è bisogno di un *Corporate brand* che sia conosciuto e riconosciuto come valido all'interno del mercato dei lavoratori, affinché questo sia naturalmente attratto dall'azienda e che questa possa scegliere solamente i migliori talenti tra tutti.

1.2 Gli scenari evolutivi del mercato del lavoro.

Gli scenari evolutivi del mercato del lavoro, se vogliamo focalizzarci nello specifico, riguardano ampi settori che coinvolgono aspetti economici e sociali. Fattori come l'arena competitiva, la globalizzazione, la presenza sempre più potente della tecnologia che ha cambiato in modo sostanziale la metodologia di lavoro, l'evoluzione della società e degli stili di vita, le nuove forme contrattuali, condizionano e regolano i rapporti più vari tra le aspettative.

Il fattore demografico, che lascia presupporre che in futuro ci saranno sempre meno giovani disponibili sul mercato del lavoro, e la crescita continua di domanda di personale specializzato, dovuta a competenze meno

standardizzate di una volta e quindi difficilmente reperibili⁹, sono due aspetti che influenzano le aziende di grandi dimensioni ma anche nelle piccole imprese. La crescente mobilità dovuta sia a un cambiamento culturale dei giovani con elevate potenzialità, che vogliono scegliere con chi e per cosa lavorare, sia alla globalizzazione e alla diffusione di internet e del web 2.0., sono due conseguenze del contesto attuale nel quale siamo coinvolti.

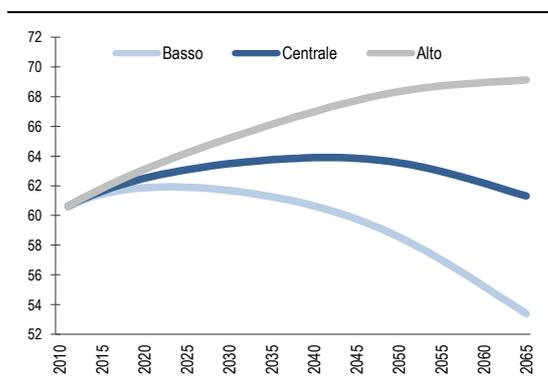
1.2.1 Il fattore demografico e il “workforce shortage”.

A sostegno di quanto detto finora a proposito dei talenti e del perché essi siano figure tanto accattivanti in tempo di crisi, adesso concentrerò il mio lavoro anche sui fattori demografici e ai cambiamenti legati al mercato del lavoro che hanno incentivato la caccia ai talenti.

Dagli anni sessanta, con l'accentuarsi nei decenni successivi, tutti i paesi industrializzati hanno fatto registrare un forte calo delle nascite. Gli effetti principali si sono fatti sentire negli ultimi dieci anni e ancora oggi hanno un eco sul mercato del lavoro. Le aziende hanno mostrato difficoltà nel trovare appartenenti alla cosiddetta *generazione X* (i nati tra il 1966 e il 1977) da inserire nel proprio organico in posizioni chiave e di successo. Le previsioni ISTAT relative al numero di residenti per i prossimi dieci anni, confermano di nuovo un trend nella fascia d'età tra i 25 e 40 anni, circa la riduzione di questo segmento della popolazione.

⁹ Amendola, E. (2007), *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Mondadori, Milano.

FIGURA 1. POPOLAZIONE RESIDENTE IN ITALIA SECONDO VARI SCENARI DEMOGRAFICI
Anni 2011-2065, in milioni



Fonte: www.istat.it

Secondo quanto previsto nello “scenario centrale”¹⁰, la popolazione residente nazionale sarà soggetta nel breve e medio termine a un ritmo d’incremento, via via decrescente, che dovrebbe condurre a un massimo di 63,9 milioni nel 2042 (Figura 1). Nel lungo termine avrebbe luogo, invece, una progressiva riduzione della popolazione, che la porterebbe a scendere a 61,3 milioni nel 2065. Entro tale anno, tuttavia, tenendo conto della variabilità associata agli eventi demografici, la popolazione potrebbe oscillare da un minimo di 53,4 milioni a un massimo di 69,1 milioni.

L’insufficienza di competenze che si identifica con le carenze quantitative in relazione al forte calo demografico è detta *workforce shortage*¹¹. Questo continuerà a essere un’emergenza anche in futuro, soprattutto nel nostro paese, com’è mostrato dall’analisi dei dati Istat. In Italia, potrebbe inoltre presentarsi un altro problema: il trend decrescente delle immatricolazioni ai corsi di laurea che si è verificato negli anni recenti.

¹⁰ Con lo scenario centrale si fornisce una stima puntuale ritenuta “verosimile” che, costruita in base alle recenti tendenze demografiche, rappresenta quella di maggiore interesse per gli utilizzatori.

¹¹ Con *workforce shortage* si intende carenza di lavoratori che assicurino lo svolgimento delle pratiche necessarie all’interno di un’organizzazione.

Tavola 1 - Immatricolati, iscritti e laureati ai corsi di laurea (di durata triennale) per gruppo di corsi e regione - Anno accademico 2010/2011

ANNI ACCADEMICI GRUPPI DI CORSI REGIONI	Immatricolati (a)			Iscritti			Laureati (b)		
	Totale	Variazione sull'anno precedente	Femmine per 100 imma- tricolati	Totale	Femmine per 100 iscritti	Fuori corso per 100 iscritti	Totale	Femmine per 100 laureati	Laureati fuori corso per 100 laureati
2006/2007	258.584	-14,3	54,4	1.129.561	54,7	31,8	161.445	57,3	49,6
2007/2008	256.198	-0,9	54,9	1.116.440	54,8	33,8	173.668	57,3	52,3
2008/2009	247.012	-3,6	55,3	1.110.455	55,2	34,3	173.054	56,7	54,3
2009/2010	243.699	-1,3	54,7	1.096.166	55,2	33,1	171.208	57,1	57,2

La denuncia arriva dal CUN (Consiglio Universitario Nazionale), che all'inizio di questo anno, in un documento rivolto all'attuale Governo e Parlamento, spiega che dal 2009 il Fondo di finanziamento ordinario (Ffo) è sceso del 5% ogni anno. In dieci anni le immatricolazioni sono scese da 338.482 (2003-2004) fino a 280.144 (2011-2012) con un calo di 58 mila studenti (-17%). "Come se in un decennio – quantifica il CUN – fosse scomparso un ateneo come la Statale di Milano".¹² Dall'indagine emerge che il calo delle immatricolazioni riguarda tutto il territorio nazionale e la gran parte degli atenei. Ai diciannovesimi la laurea interessa sempre meno e le iscrizioni sono calate del 4% in tre anni: dal 51% nel 2007-2008 sino al 47% nel 2010-2011.

La soluzione alla crisi delle immatricolazioni delle università italiane, potrebbe venire da nuove politiche in tema di immigrazione e di utilizzo degli over 50 attraverso la riqualificazione professionale. Ma come si vedrà meglio nel prossimo paragrafo, la mobilità internazionale rappresenta per l'Italia più una minaccia che un'opportunità e la formazione non risulta comunque adeguata alle competenze. Dal punto di vista aziendale, nonostante la recessione che blocca il mercato del lavoro, su un numero di 214.618 laureati, di cui 184.639 intervistati, si registra un trend di

¹² Fonte: www.giornalettismo.com.

disoccupazione dei giovani neolaureati intorno al 23,4%.¹³

1.2.2 La domanda di lavoro e lo “skill shortage”.

Un'indagine condotta dalla fondazione Italia Orienta¹⁴, lo scorso febbraio ha presentato il primo "educational tour italiano" alla rappresentanza italiana della commissione europea. Questo consiste in un viaggio itinerante in camper per le principali città italiane in cui saranno incontrati gli studenti, i docenti, le figure della scuola attraverso *workshop*, e saranno messi a disposizione dei luoghi di discussione, formazione e dibattito in base alle attitudini e alle aree professionali scelte dai ragazzi, il tutto per confluire in un vero e proprio grande congresso che si terrà alla fine dell'anno. In un momento delicato per la disoccupazione giovanile che ha raggiunto livelli record (37% su scala nazionale), e il fenomeno dei giovani cosiddetti “*Neet*”, *Not in Education, Employment, Training*, ovvero i ragazzi che non lavorano o studiano e non stanno seguendo alcun tipo di percorso formativo che sono circa 2,2 milioni di giovani.

Per assurdo che possa sembrare, l'indagine testimonia che in Italia il lavoro c'è, ma è la richiesta di figure professionali che spesso si fa molta fatica a trovare.

Una delle figure professionali più difficili da reperire sono i chimici, infatti secondo i dati "8 giovani su 10 in questo settore lavorano e il primo contratto arriva a 2 mesi dalla laurea", e nella metà dei casi è un contratto a tempo indeterminato. L'agricoltura è un settore in netto rialzo e in modo particolare la *green economy* ricoprirà entro il 2016 un posto di alta considerazione. Dunque ingegneri ambientali, agronomi, botanici, ma anche il settore dell'informatica resta uno dei maggiormente appetibili. Ci sono poi lavori

¹³ Fonte: www.almalaurea.it.

¹⁴ www.italiaorienta.it/cms/

che a oggi sono già saturi, come gli architetti, medici veterinari, odontotecnici. Per chi volesse seguire queste strade comunque, il consiglio è di progettarsi in maniera nuova.¹⁵

Il mercato non è altro che l'incontro tra domanda e offerta, e in questo caso specifico, quello a cui si fa riferimento è il mercato del lavoro dove le due parti, chi offre prestazioni e chi le richiede, si incontrano. Si tratta di un mercato completamente complesso, in continua evoluzione, abbastanza eterogeneo. I motivi dell'inasprimento della guerra per accaparrarsi i talenti sono dovuti ai cambiamenti e all'evoluzione futura del mercato del lavoro.

Il nuovo ruolo della gestione delle risorse umane, passato da un'impresa fordista a una post-fordista¹⁶, evidenzia elementi nuovi nella struttura e nello stile direzionale delle imprese (come il passaggio da imprese con strutture gerarchiche e rigide a quelle con strutture flessibili, a matrice, il concetto di lavoro in team e top management più vicino ai quadri intermedi) che rendono le risorse umane il più importante fattore competitivo. La causa di questi cambiamenti è dovuta principalmente a fattori politici ed economici avvenuti negli ultimi vent'anni, che hanno portato a una maggiore integrazione dei mercati finanziari e dei beni reali. Lo sforzo di molte istituzioni politiche sovranazionali è stato quello di creare un mercato comune e concorrenziale: tale movimento ha preso il nome di globalizzazione.¹⁷ Anche l'affermarsi del

¹⁵ Per citare le parole di Antonio Coccozza, docente a Roma Tre e alla Luiss e direttore scientifico della fondazione Italia Orienta, progettarsi in maniera nuova significa “riuscire a cogliere le sfide del nuovo mercato e dei nuovi mercati, puntando tutto sull'eco-sostenibilità e sulla green-building, arriverà sicuramente un successo ben maggiore rispetto a chi rimane ancorato a schemi vecchi e legati al cemento”.

¹⁶ Il fordismo è definito come la cultura della crescita illimitata, intesa come estensione quantitativa dei volumi produttivi e come dilatazione illimitata della presenza industriale sul territorio. Il modello post-fordista invece adotta la filosofia della consapevolezza del limite: le risorse non sono infinite e occorre svilupparsi in modo sostenibile. Il sistema produttivo postfordista “naviga a vista”, lavora con tempi brevi, con programmazione a breve termine (poche settimane o pochi mesi), in accordo con i nuovi paradigmi della globalizzazione e l'ingresso di nuove tecnologie.

¹⁷ Ci sono molte opinioni in merito a questo fenomeno protagonista dei nostri tempi. Tra quelle negative ricordiamo il giudizio di Friedman che a proposito della globalizzazione afferma: “[...] ha

paradigma liberista, fondato sulla libertà di mercato e sulla concorrenza, ha contribuito non poco a spostare oltre i confini nazionali, il livello della competizione. La caduta delle barriere protettive (dazi doganali, contingentamento) ha reso conveniente per molte imprese lanciarsi alla conquista di nuovo mercati sia di sbocco sia di approvvigionamento dei fattori produttivi. La localizzazione produttiva, che in precedenza era fondamentale per penetrare un mercato e anche per accedervi, ha perso la sua importanza. Oggi le fabbriche si impiantano sulla base di scelte fondate su costi e benefici produttivi, non sulla vicinanza ai mercati di sbocco dell'output, che oltretutto si sono moltiplicati. In tutto questo si è innestato anche l'affermarsi della globalizzazione finanziaria, per cui i capitali circolano liberamente in tutto il mondo.

Un altro fattore di cambiamento è un nuovo modello di consumo che caratterizza le società del benessere, dove si acquista ciò che si vuole più che ciò di cui si ha bisogno. La domanda di lavoro dunque, si riferisce a coloro che progettano, gestiscono e ridefiniscono la loro carriera e sono:

- I giovani in cerca di una prima occupazione;
- I lavoratori che vogliono cambiare lavoro o sono in cerca di una posizione;
- I disoccupati, cioè tutti coloro che rientrano nel mondo del lavoro dopo un certo periodo di assenza (maternità, impegni familiari, studio, malattia);
- Lavoratori autonomi.

ridotto il nostro pianeta alla taglia extra-small, ha livellato il terreno di gioco su cui si incontrano (e si scontrano) multinazionali, aziende ed individui di tutti i continenti, ha "internettizzato" il mondo: insomma, lo ha appiattito."

A questo punto è fondamentale capire, per le varie categorie delineate, quali sono le motivazioni che spingono l'uomo ad avere l'esigenza di un impiego lavorativo. Con il termine "motivazione" s'intende la spinta all'azione, tramite la quale l'individuo è stimolato ad attivare energie operative per raggiungere un determinato obiettivo che gli comporta l'appagamento di un determinato stato emotivo.

I moventi possono essere raggruppati in due grandi categorie:

- *bisogni manifesti bioenergetici*, che nascono da stati fisiologici di tensione;
- *bisogni manifesti psicogenetici*, che nascono da stati di tensione psicologica;

Maslow, partendo dall'osservazione pratica, ha elaborato uno schema, riportato qui sotto, che delinea una scala di motivazioni composta dalla sequenza di cinque differenti livelli di importanza.



Le prime motivazioni sono fisiologiche, dettate da esigenze imprescindibili e fondamentali per ogni essere umano. (sete, fame, freddo, etc.). Sono necessità vitali, che per loro natura si ripropongono molto di frequente. Chi si ritrova in questa fase, guarda al lavoro come mezzo di sussistenza.

Passando alla fase successiva, quella della Sicurezza, l'atteggiamento cambia: qui il lavoro diventa elemento di stabilità. Quindi l'esigenza emergente non è solo quella di avere un reddito, ma di raggiungere una certa solidità e continuità. Ad un certo punto l'individuo chiede di essere protetto. La protezione può venirgli dalla famiglia, dalla scuola, dal partito, dall'impresa in cui lavora. Diventa a questo punto fondamentale da parte dell'azienda, mettere in atto una serie di azioni che riescano a soddisfare questa esigenza specifica. Il passaggio successivo è quello di chiedere Stima, riconoscimenti di merito alla Società o al gruppo al quale si appartiene. Questa è una fase particolarmente delicata, in cui per l'azienda diventa estremamente strategico attuare un buon piano di *retention* per assicurarsi la fidelizzazione dei talenti. Infine l'ultimo gradino della piramide rappresenta la realizzazione di se stessi, gli individui cioè mirano ad affermare le proprie capacità e abilità e raggiungono gli obiettivi che sono ritenuti di maggiore interesse.

La globalizzazione, la deregolamentazione e i rapidi progressi tecnologici hanno cambiato il quadro delle *skill* richieste dalle aziende. Oggi le organizzazioni vogliono leader e collaboratori in grado di assumersi dei rischi, cercano figure di imprenditori di se' stessi al passo con le nuove tecnologie. Per questi motivi il lavoro dei manager e delle figure professionali con particolari competenze, diviene una risorsa strategica di cui le organizzazioni scarseggiano, e avere a disposizione le persone giuste fa un' enorme differenza.

La scarsità di risorse umane qualificate è identificabile con il fenomeno dello *skill shortage*¹⁸, che rende oggi il mercato del lavoro equiparabile al mercato dei beni di consumo, dove è l'azienda a incontrare difficoltà per trovare queste nuove professionalità. Connesso al problema del fattore demografico,

¹⁸ Fenomeno che esprime la scarsità sul mercato del lavoro di particolari abilità e competenze strettamente legate alle nuove tecnologie.

che abbiamo affrontato nel paragrafo precedente, si aggiunge una richiesta generalizzata di persone di talento.

Spesso lo *skill shortage* può creare un vincolo alla possibilità di ricorrere al canale esterno con le politiche di *recruiting* tradizionali, nate per un mercato dove l'offerta era in surplus. Con l'evoluzione della tecnologia in genere e della rapidità delle informazioni, nell'ambiente competitivo di oggi, un'azienda che vuole essere leader nel proprio settore, deve tradurre il progresso della tecnica in un concreto vantaggio competitivo attraverso la sua implementazione nell'organizzazione e nei processi aziendali. Ecco che per le aziende diventa fondamentale trattenere presso di sé figure professionali che possiedano sia risorse tecniche sia competenze di gestione. Come dimostra Net Consulting, nel 2007 la figura più richiesta del settore ICT era quella del consulente e-business. Così come ad oggi aumenta sempre di più la domanda di tecnici esperti in grado di essere sempre aggiornati sulle ultime evoluzioni di hardware, software, e reti di telecomunicazione. Il mercato del lavoro si è trovato impreparato di fronte a questo tipo di domanda da parte delle imprese. L'offerta e l'attività di orientamento di scuole e università, è risultata in forte ritardo rispetto all'evoluzione dei profili richiesti.

1.2.3 L'offerta di lavoro e la mobilità.

Il mercato del lavoro, nel segmento delle risorse altamente qualificate, ha fatto registrare negli ultimi anni livelli sempre più elevati di mobilità che, in termini aziendali, significano un *turnover*¹⁹ del personale, inteso come flusso

¹⁹ E' possibile distinguere tra due tipi di turnover: *fisiologico* e *patologico*. Il primo caso riguarda i pensionamenti, le assunzioni, i licenziamenti che non influiscono sulla continuità produttiva dell'azienda e sulla sua stabilità organizzativa. Il secondo si ha invece quando il rigiro del personale è legato a errate politiche aziendali o della funzione risorse umane. In questo caso si verifica un elevato rigiro del personale per cause principalmente legate all'insoddisfazione delle persone impiegate in azienda.

di personale (diretto e/o indiretto) che transita (esce o entra) nell'impresa, in rapido incremento.

Nei periodi di crisi come quello in cui viviamo o in fase di ristrutturazione, le aziende possono accettare volentieri un aumento del turnover in uscita per ridurre il personale in forza. Però, se l'aumento del turnover non è controllato attraverso adeguate politiche del personale, si corre il rischio di veder scappare il personale più qualificato (con maggiore capacità di ricollocarsi sul mercato del lavoro), generando una pericolosa perdita di valore del capitale umano.

Rispetto agli anni '60, in Italia la permanenza in un'azienda era di almeno 20 anni. Già i primi anni '80 hanno assistito a una rottura del patto tradizionale registrato fino a quel momento, con cui si scambiava la fedeltà con la sicurezza del posto. Di fronte al cambio di mentalità che anche in Italia sta avvenendo con l'aumento di flessibilità del mercato del lavoro, può venire meno il senso di lealtà e fiducia nel datore di lavoro, e la motivazione a rimanere tutta la vita nella stessa azienda. Così come le aziende hanno preso coscienza della necessità di avere manager di grande qualità, allo stesso modo i manager hanno preso coscienza dell'opportunità di cambiare azienda.

Per le imprese sarà sempre più difficile trovare personale motivato e qualificato e, una volta trovato, trattenerlo. La mobilità non rappresenta in sé una grave minaccia per le imprese, lo diventa però in un mercato, dove reperire nuove risorse è sempre più difficile, quindi la loro perdita è un problema strategico.

La domanda a cui si deve rispondere è: le imprese richiedono giovani brillanti e motivati, ma cosa fanno per mantenere viva la passione e la motivazione iniziale dei propri dipendenti?

Molto spesso all'interno delle organizzazioni non sono previsti percorsi di crescita, né professionale, né economica. Questo porta molto spesso

all'insoddisfazione che può essere dovuta a una serie di fattori: carichi di lavoro eccessivi, stress, difficoltà e conflitti con superiori e colleghi, bassa retribuzione, assenza di opportunità, mancanza di adeguate politiche di formazione e sviluppo (soprattutto per le figure chiave), scarsa sicurezza del posto di lavoro, bassa motivazione e assenza di sistemi incentivanti e premianti, aziende concorrenti particolarmente attraenti, ecc.

Un discostamento dagli obiettivi aziendali di maggior produttività e una spinta propulsiva sui mercati e lavoratori, provoca un conseguente rallentamento delle attività e, nel peggiore dei casi, di abbandono del posto di lavoro, soprattutto da parte di quelle fasce più preziose per l'organizzazione. Infatti sostituire un *key manager*, visti lo *skill shortage* ed il trend demografico in atto, sarà sempre più problematico per la scarsità dell'offerta rispondente alle caratteristiche desiderate e sempre più costoso per la perdita di valore creato.

Gli uomini della McKinsey in proposito sono convinti dell'esistenza di una correlazione positiva tra il turnover delle risorse umane e quello dei clienti. Visto che acquisire nuovi clienti è più costoso che fidelizzarli, il turnover genera un impatto negativo sui profitti. Viene dunque evidenziato un effetto indiretto delle pratiche adottate nella gestione del personale (una delle cause principali del turnover dei dipendenti) sulla *customer satisfaction*, e quest'ultima influisce poi sul turnover dei clienti ed infine sui profitti.

A fronte di una stagnazione dell'offerta di lavoro, nel 2010 il tasso di disoccupazione ha continuato a salire; era ancora all'8,3 per cento nel marzo di quest'anno. L'aumento è stato più accentuato per gli uomini e soprattutto per i giovani, tra i quali ha raggiunto il 28,6 per cento. Una misura del grado di inutilizzo dell'offerta di lavoro, che includa anche i lavoratori in CIG e quelli scoraggiati, si situa circa tre punti percentuali al di sopra dei livelli

precedenti la crisi.²⁰

Fidelizzare un giovane talento è, quindi, un'impresa ardua da compiere. Le prospettive future non sono incoraggianti: McKinsey ipotizza che tra 10 anni un *executive* cambierà in media, nell'arco della sua carriera, 7 lavori, contro i 2 di 10 anni fa e i 5 attuali.

La mobilità sembra dunque destinata a subire un'accelerazione nel tempo e a divenire un problema con cui tutte le aziende dovranno confrontarsi. Si configura così un vero e proprio *retention problem* destinato a divenire sempre più pressante nel futuro prossimo, minando alla base la possibilità delle aziende di conseguire gli obiettivi prefissati.

Le cause del suo incremento sono sia di tipo culturale, con le nuove generazioni che non puntano solo e sempre al posto di lavoro stabile, sia di tipo tecnologico, con internet nel ruolo di canale informativo che incrementa le chance e la voglia di ognuno di raggiungere la posizione lavorativa desiderata. I candidati escono, infatti, dall'università con la volontà di fare lavori coinvolgenti e utili dal punto di vista della crescita professionale.

La stabilità rimane un valore importante quando si cerca un lavoro; il desiderio del cosiddetto "posto fisso" rimane alto nei giovani italiani, ma la tendenza sta mutando rapidamente. Altri valori stanno assumendo una posizione determinante nella scelta delle aziende per cui lavorare: la possibilità di fare esperienza, un piano carriera chiaro con delle tappe esplicitate, i valori aziendali, l'ambiente di lavoro.

I dati del turnover del personale sono importanti per fare un'analisi delle cause ed effettuare correttivi alle politiche aziendali e della gestione delle risorse umane. Per esempio, è possibile intervenire sulle seguenti aree:

²⁰ www.bancaditalia.it

- Analisi del clima aziendale e dei motivi della fuoriuscita, attraverso interviste (soprattutto in casi di conflitto con responsabili e/o colleghi);
- Piani di formazione e sviluppo del personale;
- Comunicazione aziendale (interna ed esterna) per rafforzare la forza di attrazione del *brand* e della cultura aziendale;
- Revisione delle politiche retributive (considerando il mercato di riferimento);
- Revisione dei sistemi premianti e incentivanti (premi di risultato, una tantum, fringe benefits, ecc.);
- Coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I meccanismi della comunicazione sono strumenti da usare anche al proprio interno, per creare quello spirito di appartenenza e di compartecipazione alla strategia aziendale. Secondo Martone e Galanto²¹, una strategia aziendale da seguire prende il nome di ERM (*employee relationship management*) che ingloba il concetto di marketing interno e lo adopera. Si tratta di una strategia volta a gestire le relazioni con i propri dipendenti che massimizzi il loro rendimento e permetta al sentimento individuale del manager di valutare effettivamente e con maggiore oggettività le persone in modo da poter coinvolgerle e motivarle. Si potranno così gestire gli *skill* acquisiti, le esperienze affrontate ed interiorizzate, la formazione, le attitudini, in modo da pianificare insieme al dipendente o al team tutte le strade per migliorare il suo percorso evolutivo.

²¹ Martone, A., Galanto, A., (2008) *Employment branding. Una strategia di gestione delle risorse umane*. IPSOA, Milano.

Inoltre, se nel breve periodo non è possibile ridurre il tasso di turnover, le aziende possono mettere in campo una serie di strumenti e di misure tampone:

- Tavole di rimpiazzo²² ;
- Job posting²³ ;
- Piani di assunzione;
- Piani di formazione e sviluppo.

1.3 Il recruiting: un'arma indispensabile per vincere la "guerra dei talenti".

Come abbiamo visto, nell'area delle risorse umane oltre all'analisi degli approcci alla gestione delle persone, vi è anche attenzione agli strumenti necessari per attrarre e trattenere le risorse. Nella ricerca per riconoscere chi può essere identificato come "talento" è necessario delineare il perimetro dentro al quale ci si deve muovere. Come abbiamo visto, non è un fattore predittivo dell'essere un talento aver conseguito una laurea con il massimo dei voti, così come non può essere la laurea che il candidato può aver ottenuto in alcune discipline piuttosto che in altre. Dunque il *talent management*, può assumere diverse configurazioni e accogliere diverse prospettive. Ad esempio può essere più rilevante la performance, o la leadership richiesta, ma oltre a questo tutte le dimensioni condividono un'unica finalità: quella di riconoscere e dare valore.

²² Le *tavole di rimpiazzo* sono uno strumento essenziale per mappare le risorse umane presenti in azienda. Hanno lo scopo principale di stabilire le gerarchie di successione per i ruoli chiave, nel momento in cui una persona decidesse di abbandonare l'azienda.

²³ I sistemi di *job posting* hanno l'obiettivo di rendere trasparente il mercato interno del lavoro e i percorsi di mobilità aziendali. Tramite la pubblicazione degli annunci, i collaboratori possono valutare se inviare la candidatura.

Oggi, il ruolo che un'impresa assegna al *recruiting* è decisivo nella competizione per attrarre e reclutare le persone di talento. E per vincere la “guerra” e costruirsi un percorso privilegiato rispetto alle altre organizzazioni è indispensabile che fondi una strategia facilmente verificabile, sui risultati di business aziendale. Solo le imprese che possiedono una consolidata cultura orientata al recruiting ottengono risultati che le contraddistinguono in questo settore dai competitors.

La prima caratteristica dell'approccio orientato al recruiting è la costruzione di un *employer brand* forte che, come vedremo in seguito, permetta all'impresa di avere una buona reputazione attraverso la diffusione delle *best practice* aziendali. Gli obiettivi devono essere chiari e condivisi da tutto il personale che lavora nell'impresa in modo da potersi fare portavoce loro stessi della *mission*²⁴ aziendale. Visione, missione e valori sono parte della strategia d'impresa e svolgono una funzione di comunicazione della strategia. Attraverso la diffusione dei messaggi positivi sulla propria organizzazione verso l'esterno, si rafforza l'immagine aziendale, si consolida l'identità dell'organizzazione e l'identificazione dei singoli membri con questa, agevolano l'allineamento degli obiettivi individuali ed entrano a far parte del sistema di incentivi individuale dei membri, migliorandone i rendimenti.

Per questo motivo i lavoratori sono consapevoli che lavorare al fianco dei migliori talenti costituisce per loro un vantaggio, e che il loro ruolo nell'identificare i nuovi talenti è per loro un'opportunità di costruire insieme un *brand* saldo che presenti l'azienda migliore rispetto ai competitors.

Per scegliere quale tipo di *recruiting* adottare, si può scegliere quello *proattivo*, che è in grado di identificare e costruire forti e continuative relazioni con i propri candidati, o piuttosto al tipo *reattivo*, un processo di

²⁴ La missione (o scopo) di un'organizzazione o impresa (la sua "dichiarazione di intenti"), è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.

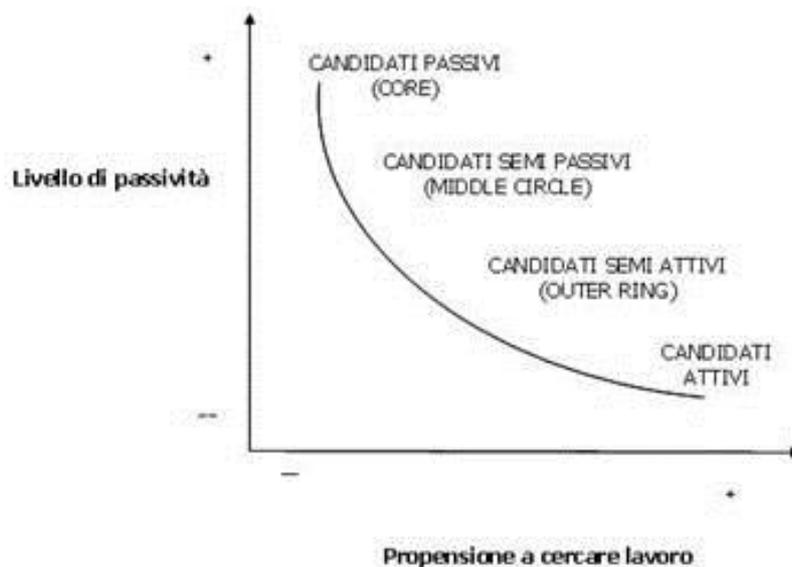
recruiting tradizionale che viene attivato solo nel caso in cui ci sono occasioni di posizioni di lavoro aperte. Il primo tipo è adoperato quando alcuni profili sono difficilmente reperibili sul mercato e quindi ci si impegna a compensare questo rischio.²⁵

Un *recruiting* efficace inoltre facilita la costruzione del “vivaio” di giovani talenti che possano essere coltivati per costituire in futuro una soluzione ai problemi di turnover che si possono presentare in azienda. La soluzione di attingere a stage aziendali è un esempio sempre più frequente specie in periodo di crisi.

Infine non si può trascurare l’analisi della segmentazione del mercato del lavoro per individuare il proprio target. Il marketing tradizionale ha insegnato a segmentare il mercato ovvero a scomporlo in raggruppamenti omogenei di candidati potenziali sui quali l’azienda dovrà riconoscere comportamenti e aspettative per meglio orientare le proprie politiche di *employer branding*.

Come è mostrato nel grafico qui sotto, la segmentazione è operata sulla base di due parametri: il livello di passività dei candidati e la propensione a cambiare lavoro nei medesimi. Questo tipo di segmentazione di mercato dei candidati potenziali è molto utilizzato negli USA e permette di considerare target di mercato solitamente trascurati dalle tradizionali strategie di *recruiting* aziendale.

²⁵ Amendola definisce “evergreen jobs” quei profili rispetto ai quali l’attività di ricerca è continuativa.



Fonte: www.recruitingleadersforum.com

I primi, i cosiddetti *candidati passivi*, sono persone pienamente soddisfatte del lavoro che svolgono e non hanno intenzione di cercare altre opportunità. Tuttavia alcuni mutamenti all'interno dell'azienda, come acquisizioni o cambi ai vertici, possono far cambiare il loro livello di passività.

I secondi sono i *candidati semi-passivi*. Sono persone occupate e soddisfatte del loro lavoro, ma se si manifesta un'opportunità alternativa significativamente migliore di quella attuale, sono pronti a cambiare lavoro.

Per quanto riguarda invece i *candidati semi-attivi*, la loro soddisfazione sul posto di lavoro non è come quella dei candidati passivi.

Infine i *candidati attivi* costituiscono il principale target delle aziende. I neolaureati e i professionisti in cerca di nuove esperienze appartengono a questo gruppo e le aziende vi guardano con più attenzione, mentre sarebbe utile cominciare ad ampliare il proprio interesse anche verso quei candidati più o meno *passivi*, tra i quali è possibile trovare le persone di talento di cui si ha bisogno.

Dunque, per adottare una cultura orientata al *recruiting*, si dovrebbero perseguire questi principali obiettivi, che se condivisi da tutti i dipendenti e conseguiti da loro stessi, garantirebbero l'efficacia di questo nuovo approccio:

1. Dimostrare ai dipendenti dell'azienda che è nel loro interesse lavorare a fianco dei migliori talenti;
2. Mostrare che il loro contributo nell'identificazione dei talenti può giocare un ruolo determinante;
3. Educarli a utilizzare le migliori strategie per attrarre e reclutare i nuovi talenti;
4. Inventivare la diffusione all'esterno delle *best practies* aziendali, allo scopo di costruire una forte *employer brand* che faciliti l'*attraction* dei migliori talenti.

Un volta identificati e condivisi gli obiettivi, sarà necessario definire un chiaro sviluppo della cultura orientata al *recruiting*. E' chiaro che ogni programma provochi un cambiamento della cultura di un'intera organizzazione e che dunque necessità di un'approvazione da parte del top management.

Parallelamente, perché la cultura dell'organizzazione sia indirizzata verso il cambiamento, è utile la formazione di un team di persone che dovrà coinvolgere oltre al responsabile del *recruiting*, anche le persone provenienti da altre funzioni aziendali. Sarà il team steso a indicare il piano costituito dagli obiettivi che si vuole raggiungere, la responsabilità di ogni persona coinvolta nel processo, un timing di sviluppo e un budget necessario per la realizzazione del processo.

Capitolo 2

L'employer branding: un processo strategico integrato di gestione delle risorse umane

"La disciplina è il ponte steso tra gli obiettivi e il loro raggiungimento".

Jim Rohn

L'*employer branding* è principalmente una strategia di marketing e comunicazione dei valori che caratterizzano la gestione delle risorse umane presso un'organizzazione. Essa coinvolge le principali funzioni aziendali e quando è realizzata correttamente rafforza la percezione del valore dell'azienda sia verso il mercato interno (i dipendenti) sia verso il mercato esterno (clienti e potenziali entranti). Per questo motivo è centrale la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali in particolare *l'Human resources*, il marketing e la comunicazione. Queste diverse funzioni se collaborative tra loro, possono sfruttare al meglio le loro sinergie e competenze, ma anche possono evitare qualsiasi soluzione di continuità tra i messaggi trasmessi all'esterno e la comunicazione interna.

Nel capitolo precedente abbiamo individuato chi sono i clienti esterni e i potenziali talenti, del perché sia importante in questo momento di recessione trattenerli presso la propria organizzazione. In questo capitolo cercheremo di capire come funziona il processo dell'*employer branding* nelle sue fasi, in che modo si articola e come sia possibile per le aziende coinvolgere le risorse preziose, valorizzando il loro potenziale, fidelizzandole e rendendole soddisfatte e realizzate sul luogo di lavoro, attraverso gli strumenti di marketing e comunicazione.

2.1 L'evoluzione del Corporate branding.

Il processo dell'*employer branding* nelle sue singole fasi, riproduce modelli di marketing legati al lancio di un prodotto verso un mercato di possibili acquirenti.

La cultura aziendale è uno degli elementi che i candidati tengono in maggiore considerazione nello scegliere dove lavorare. Basare il *recruiting* e la *retention*, due facce della stessa medaglia, sui valori più che sugli incentivi monetari, è una scelta vincente sia in termini di attrattività presso il target, che di qualità delle risorse umane.

L'*employer branding* è un normale processo di costruzione della marca, esso sfrutterà lo stesso modello di identità adottato dall'impresa per costruire gli altri *brand* che formano l'architettura di marca, acquisendone alcuni elementi.

Le regole dell'economia aperta di oggi obbligano l'azienda a costruire la propria offerta in modo diverso, integrandovi le attese, i bisogni e le motivazioni di un altro tipo di mercato: quello dei propri dipendenti. Solo così, attraverso la valorizzazione del potenziale dei propri dipendenti e la tutela dei talenti che fanno parte dell'organizzazione, si costruisce un'impresa in grado di coinvolgere le migliori risorse a disposizione all'esterno.

Dedicarsi a questo aspetto, significa occuparsi di *marketing interno*. Esso è espressione dell'incontro tra quanto già sperimentato "altrove" (il marketing esterno) e la realtà di questo nuovo mercato da conquistare.

L'elemento principale è il *brand*²⁶ che è presente sia nella mente dei candidati sia in quella dei dipendenti e necessita di essere coltivato in un

²⁶ Secondo la definizione di Kotler con la parola *brand* si fa riferimento a "nome, termine segno, simbolo o disegno oppure ad una combinazione di questi al fine di identificare i beni o servizi

processo lungo e costante. Esso ha un aspetto multidimensionale se si considera che possiede non solo aspetti distintivi ma anche la storia dell'impresa (*brand identity*), che si esprime attraverso l'esperienza maturata dai dipendenti, la notorietà e le aspettative dei potenziali futuri collaboratori.

Il *brand* dunque è definito come un set di valori distintivi, associato ad un simbolo, che ha *appeal* solo se si riconosce in tale insieme. Questo vale sia per un target di consumatori, che per uno formato da dipendenti, attuali o potenziali (di questo si parla nel caso di *Employer brand*).

Il *brand* dunque è “uno strumento indispensabile per raggiungere gli obiettivi di comunicazione che un'azienda vuole realizzare sia a livello di prodotto (*product brand*) sia a livello di realtà istituzionale (*corporate identity*) e nel nostro caso specifico anche a livello di *employer* come realtà percepita del luogo di lavoro (*employer identity*)”.²⁷

La differenza tra un'impresa e le sue concorrenti è determinata dall'attribuzione di un valore simbolico (*brand equity*) da dare all'azienda grazie alle sensazioni, immagini, percezioni che quell'impresa comunica attraverso il *branding*. L'azione programmata di quest'ultimo, per raggiungere gli obiettivi di comunicazione deve favorire il suo rafforzamento e deve permettere un posizionamento del brand, inteso come unico e facilmente distinguibile sul mercato di riferimento.

Se la creazione della *brand identity* è importante per attirare i clienti e fidelizzarli, lo è ancora di più assumere lo stesso impegno per attrarre e trattenere risorse umane di successo attraverso l'*employer branding*.

(*product brand*) di un'impresa o l'impresa stessa (*corporate brand*) e di differenziarli da quelli della concorrenza”.

²⁷ Cfr. nota n.9. Amendola nel suo testo spiega nel dettaglio la correlazione tra concetto di brand e *employer identity*.

Esistono vari modelli di pianificazione dell'identità, ma uno dei più completi è quello di David Aaker che si compone di 4 prospettive diverse dell'impresa, che può essere vista come:

1. Prodotto (gamma, attributi, qualità/valore, usi, utenti e paese d'origine);
2. Organizzazione (attributi istituzionali, locale o globale);
3. Persona (personalità, rapporti marca/cliente);
4. Simbolo (immagini e metafore visive, eredità della marca);

L'azienda può essere vista da queste quattro angolazioni e il risultato finale sarà un mix di queste visioni, con maggiore o minore enfasi sull'una o sull'altra, a seconda del pubblico considerato e delle azioni comunicative effettuate. Ogni dimensione sopra considerata, potrà essere usata in maniera conveniente nell'ambito del processo dell'*employer branding*, tenendo presente che alcune connotazioni sono utili per posizionarsi sia verso i clienti che verso i dipendenti, mentre altre vanno create ex novo.

L'identità aziendale è definita dalla marca come prodotto, organizzazione, persona e simbolo. Nel nostro caso il *prodotto* è rappresentato dall'offerta di lavoro in termini di retribuzione, mansione, orario, benefits, ma anche prodotto/servizio venduto sul mercato ha un suo significato per chi è chiamato a lavorare in azienda. Tuttavia di queste quattro prospettive l'organizzazione è sicuramente quella che ha la principale importanza nell'attività di *employer branding*. Essere un'azienda leader, attenta ai bisogni del cliente, rispettosa dell'ambiente e della società in cui opera, sono attributi istituzionali importanti per i potenziali clienti, ma forniscono informazioni positive anche a chi valuta l'azienda come *employer* (datore di lavoro).

Quest'ultimo caso è tipico della sinergia esistente tra *corporate branding*²⁸ e *employer branding*. Il *corporate branding* consente infatti di ottenere un cliente più affezionato alla marca che al prodotto, in quanto è il compito della marca quello di trasmettere i valori emanati dall'impresa cui il consumo di un bene può essere associato. Il risultato della comunicazione a livello corporate si misurerà in termini di valore di *brand*, non di volume delle vendite, indicatore riferibile al *product branding*. Per costruire un *corporate brand* di successo bisogna anzitutto costruire un valore che sintetizzi l'identità dell'impresa attraverso l'approfondimento di due concetti gestionali che rappresentano due diverse filosofie d'impresa: il "*Living the brand*", e del "*Brand- Stakeholder Relationship*"²⁹.

Nel primo caso si manifesta il concetto per cui un marchio ha successo solo quando lo si "vive" dall'interno dell'impresa prima ancora di comunicarlo all'esterno. Si tratta di condividere i valori che l'organizzazione esprime attraverso la sua identità aziendale per evitare il *vision culture gap*. Questo è il risultato di una filosofia aziendale elaborata dal top management che non è capita o supportata dai dipendenti. Sono proprio loro, gli *stakeholders* a dover conoscere e sostenere il *brand* e i cambiamenti organizzativi che esso comporta, perciò riescono a tradurlo e possono mantenere la promessa fatta dal brand.

Nel secondo punto si deve fornire a destinatari diversi un contatto che rappresenti un'esperienza unica caratterizzata dai valori dell'identità aziendale. L'impresa, soggetto inserito nella comunità degli *stakeholders*, svolge il compito di far riconoscere questi ultimi nel *brand*, i quali devono caratterizzare ogni contatto con l'impresa.

²⁸ Van Riel definisce il *corporate branding* come "un processo di pianificazione e implementazione sistematica della creazione e del mantenimento di una reputazione favorevole dell'azienda con i propri elementi costitutivi, mandando segnali agli *stakeholders* usando un *brand* aziendale."

²⁹ Con il termine *stakeholders* si intende l'intera popolazione dei manager, dipendenti, azionisti, fornitori che fanno parte del mercato interno dell'impresa.

I fattori principali che influenzano il modo in cui è percepito il luogo di lavoro sono:

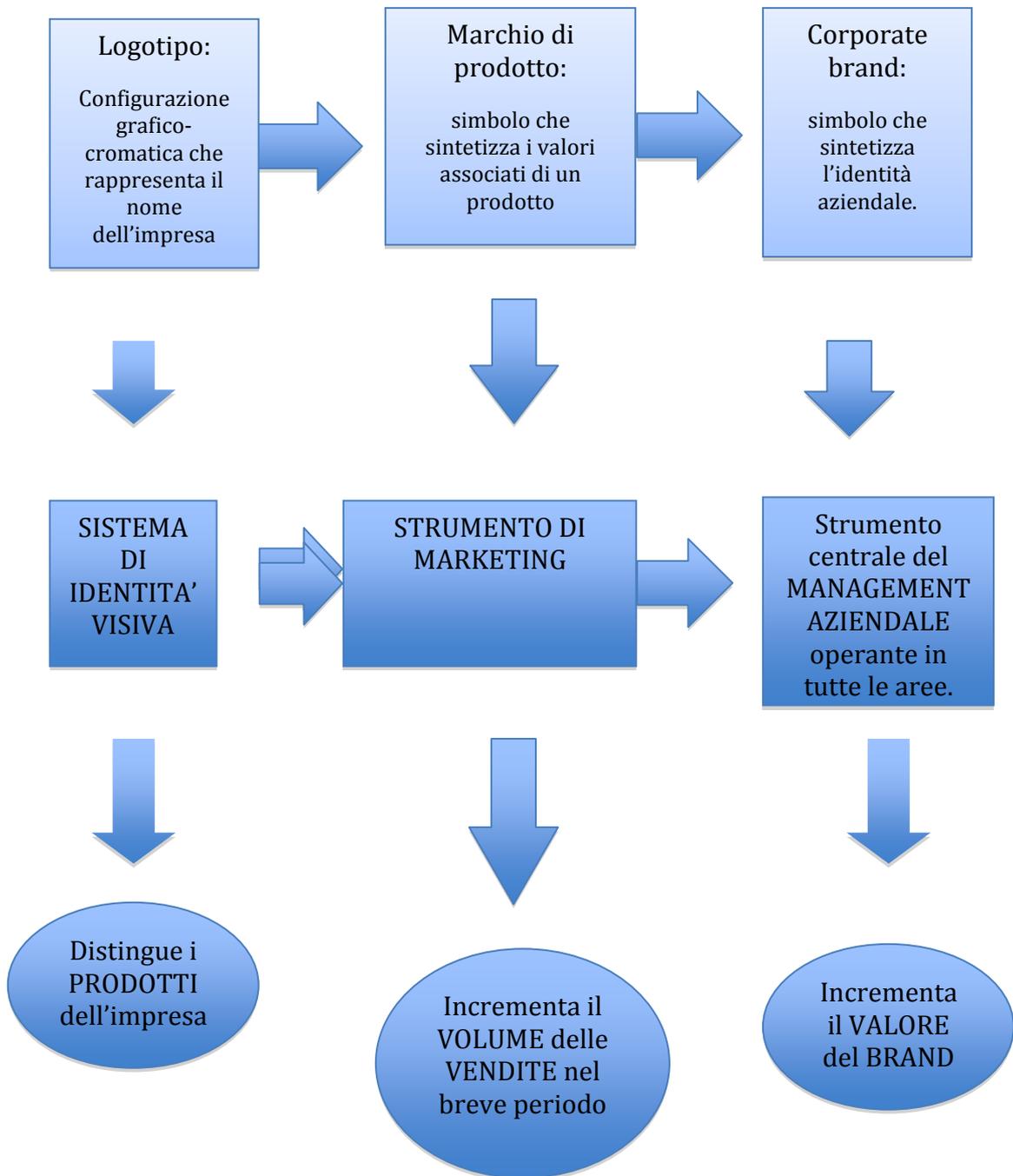
- le esperienze di coloro che già lavorano all'interno dell'azienda;
- le opinioni prevalenti (*rumors*) del mercato del lavoro;
- il potenziamento dell'azienda presso i potenziali candidati (ad esempio *carrer day*, *job faires*);
- l'immagine trasmessa attraverso campagne di comunicazione;

Questi quattro fattori chiave³⁰ devono essere tenuti in considerazione da un'azienda che voglia poter competere con successo su un vasto e qualificato insieme di persone per alimentare il normale turnover del personale e per far fronte ai picchi di domanda di risorse umane. Per ottenere un'esperienza dove ogni settore dell'attività aziendale sia idoneo a comunicare la sua identità, fa intuire l'importanza del *living the brand*: solo un'organizzazione che capisce e sostiene la vision aziendale si comporterà sempre in maniera coerente nei confronti di questa.

In conclusione il Corporate branding necessita, per avere successo, di un'organizzazione allineata alla *vision aziendale* che ne sostiene i valori. L'*employer branding* è dunque una politica necessaria per la costruzione di un'immagine di successo, in quanto finalizzata a ottenere risorse umane coerenti con l'identità aziendale.

Lo schema seguente sintetizza il rapporto tra *logotipo*, *brand* e *corporate brand*. Attraverso questi differenti strumenti si raggiungono tre obiettivi diversi.

³⁰ Questo schema è tratto da testo di cfr. alla nota n°20.



2.2 L'approccio marketing oriented.

Dopo aver introdotto il *Corporate brand* e la sua definizione attraverso l'identificazione tra immagine e identità aziendale, adesso approfondirò il processo dell'*employer branding* nelle sue singole fasi, che riproducono modelli di marketing legati al lancio di un prodotto verso un mercato di possibili acquirenti. L'approccio nella gestione delle risorse umane è *marketing oriented*, in altre parole i candidati sono considerati alla stregua dei clienti. Nell'organizzazione ci deve essere la consapevolezza che come si può perdere un cliente per una promessa non mantenuta, allo stesso tempo si può perdere la fiducia del proprio dipendente o di un potenziale lavoratore. Secondo Druker "Il marketing è così importante che non può essere considerato come una funzione separata. Esso è l'intera impresa considerata dal suo punto di vista del suo risultato finale, cioè il soddisfacimento della clientela". Il modello di business di un'impresa che segue questo approccio, si basa su un profitto duraturo che è ottenuto attraverso la fidelizzazione della clientela.

La sfida posta dal processo di *employer branding* è di creare un'identità che possa posizionare l'azienda sul mercato del lavoro in modo coerente alle risorse necessarie. Le risorse umane, in un mercato concorrenziale, come emerso già nel capitolo precedente, costituiscono il fattore produttivo più importante. Per avere "le persone giuste" occorre avere politiche di *recruiting* e *retention* che riescano ad attrarli e trattenerli. La logica, come abbiamo già detto, è quella che equipara il candidato a un cliente da soddisfare, pur non perdendo di vista gli obiettivi di business.

La percezione che il candidato target ha del *product brand* è intesa come somma delle componenti inserite nell'immagine.

**COMPONENTI
DELL'EMPLOYER BRANDING**



**COMPONENTI
DEL PRODUCT BRAND**



Interconnessione tra Product brand e Employer Brand secondo il Corporate Leadership Council (1999).

I fattori determinanti dell'employer brand sono:

- **Benefit e salario:** la retribuzione base e le forme di remunerazione complementari ad esse riconosciute dall'azienda al dipendente.
- **Contesto di lavoro:** comprende la qualità percepita del lavoro all'interno dell'organizzazione, a livello di strutturazione e mobilità interna nazionale o internazionale, la chiarezza dei ruoli e della responsabilità da essi ricoperta, come pure la tipologia e la qualità delle relazioni instaurate tra colleghi.
- **Work life balance:** caratterizzato da programmi volti a supportare i lavoratori nel conciliare e bilanciare ritmi di vita e lavoro.

- Cultura aziendale: insieme delle norme morali, sociali, culturali e di comportamento di un'organizzazione, basate sulle convinzioni, le abitudini e le priorità dei suoi membri.

Gli elementi che contribuiscono a definire il sistema dei valori aziendali sono molteplici e riguardano sia aspetti collegati al mercato, ai prodotti e ai *competitors*, sia aspetti interni all'organizzazione.

L'obiettivo del processo sarà di creare attributi che consentano un posizionamento efficace sul mercato del lavoro e ciò si ottiene fornendo benefici sia materiali che immateriali. Il *brand* così costruito sarà un elemento di attrazione selettiva delle risorse più idonee per soddisfare il cliente. Il punto di partenza sarà di capire a chi si dovrà rivolgere il *brand* sul mercato del lavoro per valutare la forza della concorrenza, e passare infine alla costruzione del messaggio e alla comunicazione di questo attraverso i canali giusti. La conclusione consisterà poi nella fase di monitoraggio e analisi dei risultati al fine di realizzare le politiche necessarie.

Partendo da questi concetti base del branding, non è difficile definirlo come *“una strategia di marketing coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro) in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare persone di talento”*.

2.3 L'Employer Branding process.

Alla base della definizione del processo di Employer Branding, c'è la convinzione che l'azienda deve definire e implementare le proprie strategie di marketing e di branding per la fidelizzazione della forza lavoro allo stesso

modo con cui lo fa per il cliente. Sono i dipendenti più desiderabili a essere i destinatari del messaggio (*Employee Value Proposition*) e saranno loro il target per comprendere il comportamento d'acquisto del prodotto, che in questo caso è il lavoro.

Il primo elemento di accattivante che susciti attenzione nel mercato del lavoro è il *brand aziendale*, che riguarda i prodotti, la notorietà dell'impresa, la sua comunicazione commerciale. Senza un'immagine commerciale competitiva è difficile costruire un'immagine lavorativa forte che comunichi valori positivi. Il giudizio sull'azienda intesa come luogo di lavoro "employer" è influenzato dalle risorse umane: prospettive di crescita aziendali, *good reputation*, livello delle remunerazioni. Cosa significa lavorare per un'azienda è l'*employer experience*, che ci racconta non solo gli aspetti tangibili, come la retribuzione e gli *asset*, ma anche gli aspetti immateriali, quali la cultura aziendale, le opportunità di crescita professionale, la carriera e lo stile manageriale. Una corretta gestione di queste componenti, crea una relazione positiva nei confronti dell'azienda e sostiene il concetto di "patto" non scritto tra azienda e lavoratore.³¹

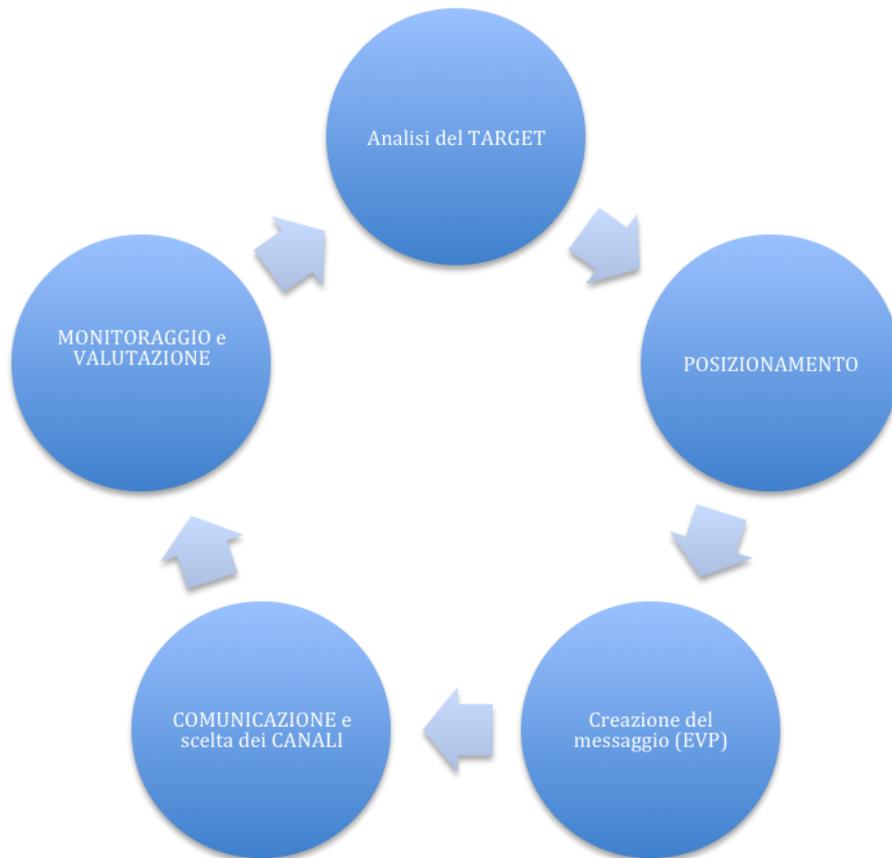
La costruzione di un'identità aziendale distintiva nel mondo del lavoro si struttura in cinque fasi:

1. Identificazione del **target di riferimento** (capire chi sono gli *high performers*, cioè coloro che più di altri possiedono la capacità di creare valore per il cliente e, quindi, per l'organizzazione; determinare le caratteristiche da ricercare sul mercato esterno);

³¹ Le persone entrano in relazione con l'azienda attraverso un contratto che è inteso sia in termini giuridici sia psicologici. Oltre al tipo di rapporto formale che regola le relazioni tra lavoratore e impresa, si sancisce anche un *contratto psicologico* che attiene al grado di implicazione emotiva e corrisponde alle idee, aspettative, e convincimenti circa le condizioni di lavoro che si incontreranno in azienda. Si tratta di un patto implicito, che riguarda l'impegno, il rispetto, il clima e la piacevolezza dei rapporti di collaborazione. Solo grazie a questo è garantita la correttezza del rapporto dal punto di vista relazionale.

2. Verifica del **posizionamento** dell'*employer brand* aziendale (si analizza l'*employer brand* delle altre aziende concorrenti per capire il posizionamento da in relazione agli altri *competitors*, si comprendono quali sono le *best practices* e si realizzano i vincoli alla realizzazione del programma);
3. Elaborazione dell'**Employer Value Proposition** (si definisce un'identità specifica per il mercato del lavoro, che abbia appeal presso il target di riferimento e sia realizzabile, rimanendo coerente con l'identità dell'azienda-produttore);
4. **Comunicazione** del messaggio e scelta dei canali (definire i messaggi, gli strumenti, i canali da utilizzare per diffondere l'EVP e potenziare il *brand*, in integrazione con le altre forme di comunicazione aziendale, seguendo un'ottica di comunicazione totale);
5. **Monitoraggio** e verifica delle azioni (costruire un sistema di valutazione per monitorare i risultati raggiunti e le variazioni ambientali e in base all'analisi decidere di cambiare o meno il *brand*, pur perseguendo l'obiettivo di mantenere l'equilibrio identità – immagine);

Le fasi denominate, sono tra loro interconnesse e prevedono per la loro riuscita ottimale la necessità di tornare sullo step precedente prima di concluderne l'analisi e passare alla fase successiva. (Vedi figura qui sotto).



In questo capitolo mi occuperò principalmente delle prime due fasi preliminari del processo, ovvero l'analisi del target e il posizionamento, oltre alla verifica dell'immagine aziendale e ai vincoli finanziari e organizzativi che servono da pre-requisito per poter avviare il processo di *employer branding*.

2.4 La definizione del target di riferimento.

La prima fase del processo è caratterizzata dalla definizione del target. Nello specifico, oltre alle caratteristiche tipiche di chi è ritenuto un talento valido, come abbiamo descritto nel primo capitolo, in questa fase i destinatari

sono l'insieme degli individui cui è destinata l'*employee value proposition* (EVP).

Per capire da chi è composto il target di riferimento, occorre compiere un'attenta analisi, sia interna che esterna, e da questa capire chi ha le competenze, attitudini e valori adatti a integrarsi nell'organizzazione. Il lavoro diventa il prodotto da acquistare e i candidati migliori si identificano nei clienti-consumatori di questo.

In un primo momento il metodo migliore consiste nell'individuare in chi è all'interno dell'azienda le caratteristiche sopra elencate. Si tratta degli *high performers*, in altre parole delle persone che contribuiscono più di altre al successo aziendale. Sono loro i primi da cui partire per definire il target dei processi di *retention e recruiting*, perché rappresentano le risorse umane da trattenere e costituiscono un modello che orienta l'attività di orientamento del canale esterno.

Non è facile individuare gli *high performers*, poiché non è possibile affidarsi solo ai risultati da essi perseguiti, i quali potrebbero derivare da una congiuntura favorevole di breve periodo, frutto di comportamenti opportunistici tenuti nei confronti della clientela, del team di lavoro o delle altre aree e divisioni aziendali. I risultati raggiunti andrebbero comunque valutati in relazione al modo in cui sono stati realizzati, e ciò che conta è la qualità delle attività, più della quantità, per determinare quelli che sono gli alti potenziali.

Oltre ai risultati si dovrà perciò dare risalto ad altri aspetti quali la reputazione, la credibilità che un individuo possiede all'interno del gruppo in cui opera e più in generale di tutta l'organizzazione, oltre che ad aspetti più qualitativi che sono più strettamente connessi al lavoro. Per rendere possibile questo, i manager dell'*employer branding*, dovranno avvalersi della collaborazione di coloro che si occupano del controllo di gestione

dell'immagine, al fine di elaborare un modello che individui in modo affidabile gli *high performers* sulla base di un modello di valutazione affidabile e completo. Senza questo elemento, mancherebbe la base su cui poggia tutto il processo.

Lo scopo dell'analisi del target degli *high performers*, è quello di determinare le caratteristiche base che un individuo deve possedere per il raggiungimento dei risultati all'interno dell'organizzazione. Le competenze, le attitudini personali, i valori che caratterizzano gli alti potenziali, saranno tutti elementi utili nella definizione del target interno prima e di quello esterno poi.

Una lista, non esaustiva delle variabili da misurare potrebbe essere la seguente:

- Competenze tecniche
- Capacità di apprendimento;
- Problem solving,
- Capacità di pianificare le azioni,
- Abilità nel decidere le priorità,
- Leadership,
- Capacità di comunicare;
- Capacità di lavorare in team;
- Spirito di iniziativa;

Queste variabili in seguito potranno essere correlate all'efficacia nel raggiungere gli obiettivi, per determinare quali di esse risultino essere più importanti nel determinare la performance. Infatti non tutte hanno lo stesso

peso specifico nel raggiungimento del risultato finale che è la determinazione di un profilo del dipendente ideale, il quale contenga le attitudini richieste e le caratteristiche rintracciabili sul mercato del lavoro.

2.4.1 Il target esterno.

L'obiettivo dell'analisi svolta sugli *high performers* è la definizione delle caratteristiche che deve possedere il candidato ideale: obiettivo delle politiche di *recruiting* che saranno in seguito messe in atto. Insieme a una base comune di valori e attitudini che caratterizzano i talenti presenti in azienda, ce ne saranno altri, tipici delle varie posizioni lavorative. Gli attributi da ricercare ovviamente saranno connessi alla posizione lavorativa che il soggetto dovrà ricoprire. Le variabili rilevanti emerse dall'analisi del target degli *high performers*, come abbiamo già detto nel paragrafo, possono essere utili per segmentare il mercato del lavoro e determinare la scelta degli obiettivi. Esse andranno classificate, sulla base delle loro importanza e misurabilità, al fine di stabilire quali utilizzare.

Ad esempio si utilizzeranno: *variabili demografiche* (età, ciclo di vita, ciclo di famiglia, istruzione, occupazione); *variabili psicografiche* (stile di vita, classe sociale, personalità); *variabili geografiche* (nazionalità, regione, densità del centro di provenienza ecc.); *variabili di comportamento* (vantaggi ricercati, atteggiamento).³² Tali variabili andranno rilevate dagli *high performers*, con alcuni adattamenti di significato rispetto a quando vengono utilizzate per segmentare la clientela. Con la variabile "occupazione" ci si riferisce l'occupazione precedente; per "atteggiamento" si intende l'approccio con il lavoro, alle motivazioni inconsce che guidano la scelta. La scelta dei segmenti di target su cui focalizzarsi è determinata dalle

³² Ulrich, *A new mandate for human resourced*, in Harvard business review.

caratteristiche rilevate sugli *high performers*, tenendo conto anche della concorrenza, delle condizioni di domanda e offerta sul mercato e del posizionamento attuale e futuro dell'azienda. Lo scopo è di concentrarsi su quei segmenti che differenzino l'offerta, facilitando il raggiungimento del posizionamento desiderato. Il processo di individuazione del target perciò andrà rivisto ogni volta che l'azienda potrà in essere dei cambiamenti strategici tali da richiedere competenze e attitudini diverse da quelle attualmente domandate.

I segmenti target saranno poi oggetto di studio per capire qual è il modello d'acquisto degli stessi, analogamente a quanto fatto per la clientela.

Tale processo di scelte si compone di 5 fasi³³ che, parlando del prodotto-lavoro, vanno necessariamente reinterpretate:

- Percezione del problema (necessità di trovare-cambiare lavoro);
- Ricerca di informazioni (fonti utilizzate e gruppo di imprese considerate);
- Valutazione delle alternative (fattori che influenzano le preferenze);
- Decisione d'acquisto (fattori che influenzano la scelta);
- Comportamento dopo l'acquisto (fattori che determinano la soddisfazione sul lavoro).

Il modello sarà utile nell'elaborare un'*Employee Value Proposition* coerente con i desideri del target.

³³ Kotler. P., Scott W.G.; *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*. ISEDI, Milano

2.4.2 Il target interno

Gli *high performers*, sono la parte del patrimonio intellettuale dell'organizzazione e determinano la sua capacità di competere. Essi sono i principali destinatari delle politiche di *retention*. In un mercato molto concorrenziale, non si possono trattenere tutti gli alti potenziali, ma occorre comprendere dove focalizzare le azioni.

Una buona tecnica è quella secondo cui i dipendenti sono suddivisi in 3 gruppi, in relazione alla performance complessiva da essi ottenuta:

- High performer (20% della popolazione, con risultati eccellenti);
- Average performer (60% della popolazione, con risultati nella media);
- Low performer (20% della popolazione, con risultati sotto la media).

Anche per le risorse umane vale la proporzione 20/80 rilevata empiricamente per la clientela³⁴: l'80% del valore creato dall'azienda è attribuibile al 20% dei dipendenti che perciò costituiscono un punto di riferimento per orientare la selezione di personale. E' importante quindi ridurre il *turnover volontario* in riferimento a quel 20% di forza lavoro che è determinante per le sorti dell'azienda. Anche la sostituibilità va considerata al pari della performance, per cui si deve ridurre al minimo la possibilità che gli *high performers* lascino l'azienda in quanto rappresentano le risorse umane più appetibili quindi le più difficili da rimpiazzare. Oltre alla difficoltà di sostituirli, è da valutare oltre al costo anche il tempo richiesto per la sostituzione di questi che è una variabile molto importante nel determinare il target interno, al pari delle attitudini individuali.

Non sempre un ruolo strategicamente importante richiede competenze difficili da ricercare: vi sono infatti posizioni ricoperte da elementi con

³⁴ Aaker D., Joachimsthaler E. (2001) *Brand leadership*, Franco Angeli Editore, Milano.

caratteristiche facilmente reperibili sul mercato, ma che rivestono un ruolo significativo nella catena del valore. Tuttavia alcuni di questi soggetti potrebbero risentire di elevati livelli di turnover, causa del tempo richiesto al neo assunto per raggiungere una performance eccellente.

Come esempio riportiamo il caso dell'UPS³⁵: analizzando la propria forza lavoro l'azienda ha scoperto che una delle figure cardine per il successo era quella dell'autista. Nonostante lo sviluppo delle nuove tecnologie in materia di mappatura delle strade, la puntualità delle consegne da effettuare richiede comunque una perfetta conoscenza del percorso più breve per raggiungere i clienti. Senza contare che a volte le strumentazioni digitali possono giocare brutti scherzi. Perciò la perdita di una figura del genere, pur non essendoci particolari difficoltà per la sostituzione, causava ritardi delle consegne per interi mesi creando un comprensibile disagio tra i clienti e una perdita di valore creato dall'azienda.

In risposta a ciò, l'UPS ha attuato una strategia di *retention* mirata a ridurre il turnover degli autisti sulla base dei loro desideri e necessità.

In conclusione, anche per il target interno si dovrà cercare di costruire un modello di comportamento d'acquisto, in modo da poter elaborare una proposta di valore che sia coerente per quanto possibile con quanto richiesto da coloro che possiedono attitudini e/o occupano posizioni chiave per il successo aziendale. A tale scopo è utile avvalersi di un questionario periodico sul clima aziendale il quale va costruito evidenziando pregi e difetti dell'offerta lavorativa.

³⁵ Cappelli. P., (7 febbraio 2000) *A market driven approach to retaining talent*, Harvard Business, review.

2.5 L'analisi dell' immagine aziendale nel mercato del lavoro.

L'altra successiva fase delle analisi preliminari, consiste nelle indagini sul target e sulle fonti che lo possono influenzare, finalizzate a determinare qual è l'immagine che l'azienda, vista come datore di lavoro. Occorre determinare dunque la forza del *brand*, che si misura secondo le 4 dimensioni previste da Aaker³⁶:

- a) **Notorietà;**
 - b) **Qualità percepita;**
 - c) **Connotazione;**
 - d) **Fedeltà;**
- a) la **notorietà** può essere considerata sia in termini assoluti che relativi: la notorietà *assoluta* indica la percentuale di intervistatori che conoscono l'impresa (di solito la gente ha un atteggiamento favorevole verso ciò che conosce); quella *relativa* indica la percentuale di intervistati che inseriscono l'azienda tra quelle considerate come “datori di lavoro ideali”, evidenziando la capacità dell'azienda di inserirsi nel gruppo di imprese considerate nella scelta del prodotto - lavoro.
- b) La **qualità percepita** fa riferimento ai benefici funzionali, derivanti dalle caratteristiche materiali del lavoro che è offerto: retribuzione, benefit, flessibilità, piano carriera, tempo libero, mobilità interna, sicurezza e formazione.

³⁶ Cfr. testo nota 28.

- c) Le **connotazioni** sono tutte le associazioni fatte dal target che hanno come oggetto il *brand*. Esse comprendono come abbiamo già visto, i valori, i simboli, la personalità, le metafore, i benefici immateriali che sono associate alla marca. Questo è un aspetto di fondamentale importanza per delineare il messaggio, che sarà centrale nella strategia comunicativa, in quanto sono le connotazioni che determinano la percezione e il comportamento che si avranno nei confronti del *brand*. Per analizzarle si possono utilizzare tra i vari tipi di strumenti: il differenziale semantico e la ricerca a gradini successivi. Nel primo strumento si evidenzia anche a livello grafico, su scale bipolari, il modo in cui l'azienda si colloca in relazione a più attributi, espressi mediante l'uso di termini di significato completamente opposti. Gli aspetti da inserire saranno decisi sulla base dell'esperienza aziendale e dei risultati delle ricerche esplorative eventualmente realizzate. Il secondo strumento, la ricerca a gradini successivi, utilizza una serie di domande per evidenziare i benefici intangibili associati al *brand*. Si parte dal "perché" si percepisce un'offerta in modo migliore rispetto a un'altra, si prosegue con una serie di domande che condurranno alla fine a scoprire i benefici percepiti, anche quelli a livello inconscio.³⁷
- d) La **fedeltà** rappresenta il comportamento post acquisto. In un processo di *employer branding* essa rappresenta la capacità di *retention* dell'azienda e quindi indirettamente la soddisfazione dei dipendenti. L'indicatore di fedeltà più attendibile è il livello di turnover, il quale può essere differenziato in relazione all'anzianità di servizio e ad altre variabili ritenute significative. Un altro indicatore è la percentuale di dipendenti che si dichiara soddisfatta dalla sua situazione lavorativa e

³⁷ Graeme. M., (February 2005) *Branding: a new performance discourse for HR?*. European Management Journal; Volume 23, Issue 1, Pages 76–88.

dall'azienda in generale. Analogamente da quanto avviene tra cliente e prodotto, un dipendente soddisfatto è normalmente un dipendente fedele.

Oltre alle dimensioni che determinano la forza del *brand*, vi è l'impresadatore di lavoro che ha due immagini diverse sul mercato del lavoro interno e esterno. L'analisi dovrà portare alla definizione di due profili: i candidati e i dipendenti rappresentano due target distinti e hanno informazioni e opinioni diverse in merito all'azienda. Strumenti utili a comprendere la percezione che i soggetti esterni (e potenziali candidati) e interni hanno dell'impresa, sono rappresentati sia dalla stampa, sia dal web. In questo caso si nota come la presenza di spazi dove i dipendenti dell'azienda possano esprimere la loro opinione in maniera anonima rappresenta una modalità utilissima per la ricostruzione dell'immagine aziendale (ad esempio premi ricevuti dal management, programmi di *caused related marketing*, premi ricevuti come produttori) ha effetti positivi sull'*employer brand*, soprattutto sul mercato esterno.³⁸ Non si deve dimenticare che chi è esterno all'azienda non ha a disposizione un numero elevato di informazioni per valutare l'impresa come datore di lavoro. L'unica fonte da cui attingere le notizie valide è rappresentata dall'attività che essa svolge. Per questo i candidati valutano con interesse le notizie che appaiono sui media e per lo stesso motivo, l'immagine del prodotto ha rilevanza anche per *l'employer branding*.

Nemmeno i dipendenti sono immuni da tale influenza: lavorare per un'azienda che riceve ed è elogiata spesso, vuol dire incrementare l'orgoglio di far parte dell'organizzazione, in quanto essa gode di un'immagine positiva, la quale si riflette anche su chi lavora. A questo proposito sarà utile dare uno sguardo alle classifiche specifiche sull'*employer branding* come

³⁸ Snell A. (2003) *Best practice: capturing candidates with your corporate careers website*, in ILR collection, Vol.9, n° 13, pp. 56-70.

Great Place To Work®³⁹ che, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo, classifica le migliori aziende sulla base di specifici parametri.

Tutte queste ricerche consentiranno di delineare il profilo complessivo dell'immagine aziendale con i suoi punti di forza e debolezza.

In seguito, nella creazione del messaggio (EVP), saranno confermati i driver aziendali che in questa fase preliminare del processo di *employer branding* servono solo a delineare i contorni di quello che poi sarà realizzato materialmente attraverso le politiche retributive e i termini di attrattività che si collegano all'immagine.

2.6 L'analisi delle politiche dei competitors nella ricerca dei talenti: il posizionamento.

L'analisi della concorrenza è un'attività che, nelle imprese *marketing oriented*, è svolta con continuità e si è affermata nel tempo. In passato il suo scopo era di determinare il posizionamento strategico dell'impresa, utilizzando obiettivi competitivi come il prezzo, la qualità, la quota di mercato, il tasso di crescita del fatturato. Negli ultimi anni è risultata fondamentale per conoscere i competitor attraverso il *benchmarking*⁴⁰, che per determinarne i punti di forza e debolezza delle altre aziende, mira a individuare le *best practice*, utilizzandole come stimolo al raggiungimento dell'eccellenza.

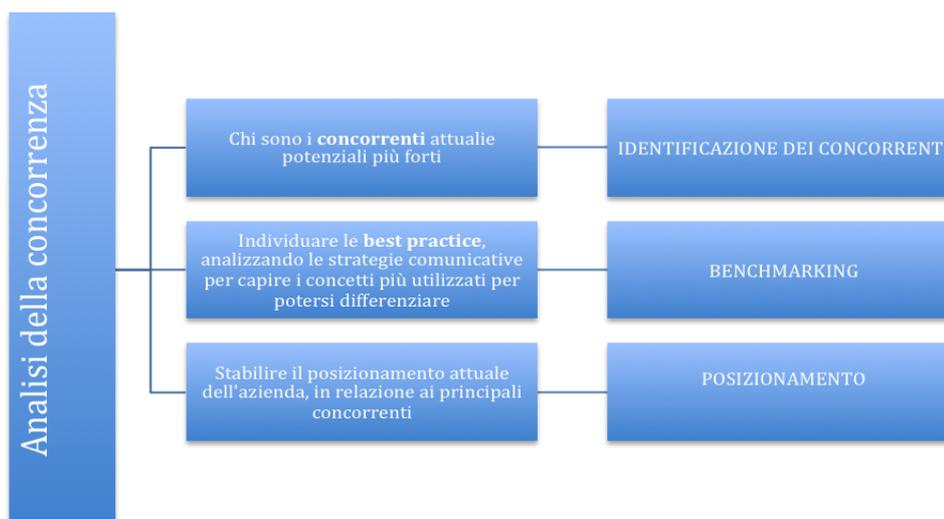
Lo scopo non consiste più solo capire dove l'azienda sia posizionata, ma anche studiare i processi dei concorrenti per vedere dove e perché essi sono i

³⁹ Great Place to Work® è una società globale di ricerca, consulenza e formazione che aiuta le organizzazioni a migliorare le proprie performance di business attraverso l'individuazione, la creazione e il sostegno agli ambienti di lavoro eccellenti.

⁴⁰ Levine C. (2004) *Brand-customer relationship, the face of your business strategy* in Brand Papers, Vol. 12, n° 23, pp. 34-60.

migliori, utilizzando tali informazioni per migliorare e diventare un punto di riferimento del mercato.

Nel caso dell'*employer branding*, non ci si può sottrarre a questa operazione, specie nel caso di aziende di grandi dimensioni. Il *benchmarking* sarà dunque lo strumento più utile e completo per rendere l'impresa, un datore di lavoro eccellente, dunque competitivo e capace di attrarre i migliori. Ma *benchmarking* significa individuare le *best practice* aziendali, non significa "copiare" dagli altri: ogni azienda, infatti, ha il suo target differenziato e le sue peculiari caratteristiche che la rendono unica. Ciò che funziona in un ambiente ed è vincente per esso, non è detto che se estrapolato dal contesto in cui è osservato, sia capace di rivelarsi efficace. In altre parole il *benchmarking* consente di conoscere ciò che gli altri fanno in modo eccellente, è una panoramica delle politiche più efficaci. Solo attraverso il confronto, anche grazie alla bravura del management, si utilizzano le informazioni per migliorare lo standard di riferimento, in modo da poter elaborare una comunicazione che distingua l'impresa. Gli obiettivi dell'analisi della concorrenza nell'ambito del processo di creazione dell'*employer brand* saranno:



Gli strumenti qui sopra elencati non si discostano molto da quelli applicati con riferimento all'analisi dei competitor per l'acquisizione della clientela. La fase più critica è indubbiamente l'individuazione dei concorrenti per l'acquisizione della clientela, in quanto essi possono distanziarsi in maniera sostanziale da quelli che si hanno con riferimento alla clientela. Per questo motivo si possono attuare delle ricerche, dove grazie all'ausilio di questionari, interviste in profondità e *focus group*, condotte sugli alti potenziali interni e esterni, si indaga su quali siano i datori di lavoro preferiti e che cosa determina la scelta.

A questo proposito oltre alla richiesta diretta al target, si può ricorrere alle varie classifiche elaborate da istituti specializzati, che indagano su quali siano i migliori datori di lavoro. Tra i principali *ranking* di questo tipo, va annoverato senza dubbio il già citato Great Place To Work®. Il 27 giugno, in occasione della Conferenza Europea di Great Place to Work®, tenutasi a Dublino, sono state premiate le 100 aziende che si sono qualificate nella classifica europea di Great Place to Work®.

I parametri di valutazione delle migliori aziende in cui lavorare continuano a registrare un costante miglioramento. Attraverso le opinioni di oltre 589mila dipendenti, infatti, sono state monitorate 2.119 aziende (+38% sul 2012) in 19 Paesi.

Lo scorso 5 luglio 2013 è stata resa pubblica la classifica delle aziende che vantano i migliori ambienti di lavoro in Europa, relativamente ad ambiente, sicurezza, formazione e produttività. Anche quest'anno è Microsoft ad affermarsi tra le eccellenze nel mondo del lavoro, conquistando il primo posto nella categoria Aziende Multinazionali, grazie alle politiche di work life balance oramai diventate un modello a cui ispirarsi. Mentre Sas, leader nel business analytics, in testa alla classifica 2012 scende ora alla quarta postazione, la NetApp, impegnata nei software, resta stabile al terzo posto. A esclusione del secondo posto, assegnato alla compagnia assicurativa Admiral

– che tra le sue politiche ha previsto l'introduzione di un ministro del divertimento e di uno della salute - le prime classificate appartengono al settore ICT. Dato che conferma ancora una volta la centralità che per queste aziende hanno gli investimenti destinati al miglioramento della qualità della vita del dipendente e del suo percorso formativo.

L'Italia si distingue per 13 aziende che hanno ottenuto il riconoscimento di 25 Best Multinational Workplace 2013, ma per quanto riguarda le grandi e medio-piccole imprese non compare neanche in classifica.

1. Microsoft Italia:

794 dipendenti (www.microsoft.it)

Settore: Information Technology; Proprietà: Quotata in borsa

2. Tetra Pak Packaging Solutions: 847 dipendenti

(www.tetrapak.com);

Settore: Manufacturing & Production; Proprietà: proprietà privata

3. Gruppo Dow in Italia:

777 dipendenti(www.dow.com);

Settore: Manufacturing & Production – Chemicals;

Proprietà: Quotata in borsa

4. Quintiles:

639 dipendenti(www.quintiles.com);

Settore: Health Care-Services; Proprietà: proprietà privata

5. Fedex Express:

995 dipendenti(www.fedex.com)

Settore: Transportation - Package Transport;

Proprietà: Quotata in borsa

6. Bricoman:

712 dipendenti(www.bricoman.it);

Settore: Retail; Proprietà: proprietà privata

7. Eli Lilly Italia:

1083 dipendenti (www.lilly.it/);

Settore: Biotechnology & Pharmaceuticals – Biotechnology;

Proprietà: proprietà privata.

8. Unieuro:

2589 dipendenti (www.unieuro.it);

Settore: Retail Computers/electronics; Proprietà: proprietà privata.

9. IKEA Italia Retail Srl:

6243 dipendenti (www.ikea.com/it/it/);

Settore: Retail; Proprietà: proprietà privata.

10. Unilever:

2645 dipendenti (www.unilever.it);

Settore: Manufacturing & Production; Proprietà: Di proprietà privata.

11. Sanofi:

2514 dipendenti (www.sanofi.it);

Settore: Biotechnology & Pharmaceuticals –Pharmaceuticals;

Proprietà: proprietà privata.

12. Leroy Merlin Italia:

5721 dipendenti (www.leroymerlin.it/);

Settore: Information Technology - Storage/Data Management;

Proprietà: proprietà privata

13. EMC COMPUTER SYSTEM ITALIA:

514 dipendenti (www.italy.emc.com)

Settore: Information Technology - Storage/Data Management

Proprietà: Quotata in borsa

Fonte: www.greatplacetowork.it

I risultati della ricerca parlano chiaro: i dipendenti apprezzano in modo particolare la capacità delle aziende di trovare un equilibrio nella relazione lavoro - vita privata. Le aziende classificate, infatti, si distinguono per una grande flessibilità d'orario, ma anche per la capacità di sperimentare e innovare con formule come lavoro remoto, assenza di timbratura, servizio di concierge per lavanderia, calzoleria, pagamento bollette; limiti di orario alle riunioni che non possono iniziare troppo presto o troppo tardi, compromettendo la vita privata dei dipendenti.

L'ultima fase, consiste nel posizionare l'azienda ed i propri concorrenti, possibilmente con l'ausilio di strumenti grafici come le mappe di posizionamento, le quali rendono immediatamente visibile la collocazione dell'impresa. Ad esempio una mappa possibile potrebbe essere quella che distingue i concorrenti che basano la loro strategia su fattori monetari e non monetari.⁴¹ Un altro metodo di posizionamento è quello che si basa sui segmenti obiettivo scelti dai concorrenti, che possono essere dedotti dall'analisi delle loro strategie comunicative. Esso consente di capire quali sono i segmenti maggiormente coperti dalla concorrenza, facilitando la scelta di una strategia di attacco frontale o di copertura delle zone lasciate libere. La forza delle marche concorrenti dovrà essere misurata seguendo i criteri per la misurazione di quella dell'impresa, con i limiti dovuti alla possibile carenza di informazioni su alcuni aspetti, ad esempio sui livelli di turnover. Il posizionamento attuale sarà la base di partenza per stabilire quello futuro, in coerenza con la strategia e i con i vincoli finanziari e organizzativi.

⁴¹ Per costruire queste mappe torneranno utili le stime effettuate sull'entità del budget destinato alla comunicazione dalla concorrenza.

2.7 I vincoli organizzativi e finanziari.

Implementare un processo di *employer branding* significa per prima cosa imporre dei cambiamenti culturali e ciò richiede una quantità, a volte elevata, di risorse organizzative e finanziarie. Dunque, prima di passare alla fase di pianificazione e poi di esecuzione delle azioni necessarie, occorre comprendere quali sono i vincoli che limitano la capacità dell'azienda di mettere in pratica il processo.

La situazione economico-finanziaria dell'impresa è il vincolo principale che si deve considerare perché esso influenza la quantità di risorse stanziabili. Se ciò è scontato per quelle imprese con una buona redditività, nel caso di quelle che invece non hanno le risorse necessarie, si evidenziano diverse situazioni. Se l'azienda ha un *cash-flow* positivo, quindi lo sforzo finanziario da sopportare, per diventare un *employer of choice*, va considerato come un investimento strategico per rilanciare l'azienda ed ottenere profitti nel medio-lungo periodo. Nel caso di quelle organizzazioni che hanno un equilibrio finanziario precario e una bassa redditività, investire in un programma di employer branding può costituire un problema, poiché i profitti saranno generati solo nel lungo periodo. Non è invece prudente e neanche possibile lanciare programmi di investimento per quelle aziende con problemi di redditività che non posseggono l'impiego immediato di risorse richiesto.

Vi sono anche delle implicazioni a livello di immagine connessi ai vincoli economici, dal momento che se viene promossa un'azienda che ha problemi finanziari inevitabilmente l'immagine aziendale subirà un deterioramento l'azienda perderà di credibilità.

Perché vi sia coerenza nella pianificazione del processo, come abbiamo già detto, occorre infine che vi sia una cultura aziendale fortemente coesa, al fine di realizzare la soddisfazione del dipendente in quanto mezzo per soddisfare il potenziale "cliente". Se vi sono degli ostacoli culturali che impediscono la

realizzazione degli obiettivi, bisognerà agire per stimolare un bisogno di cambiamento legato alla creazione dell'*employer brand*, che dovrà essere compreso e condiviso da tutti. E' a questo livello che entra in gioco la comunicazione interna, che come vedremo più approfonditamente nel prossimo capitolo, è l'altro strumento, insieme al marketing, che ha un ruolo fondamentale nelle politiche di assunzione e dunque nella creazione dell'*employer brand*. E' necessario che le azioni di comunicazione si svolgano in fase preliminare al processo di implementazione di branding, e senza il sostegno del top management e dei line manager non vi è la credibilità del progetto. Solo con la collaborazione del vertice si possono mutare i comportamenti premianti nell'impresa: al di fuori del sistema degli incentivi esistono comportamenti che generano il rifiuto o l'accettazione da parte dei colleghi. Anche da loro dipende la definizione degli *high performers*, orientando così la definizione del target e infine la selezione dei candidati.

Infine la questione organizzativa non può essere tralasciata in questa fase preliminare. Le soluzioni saranno tipiche di ogni azienda, ma quello che resta valido per tutte è che l'*employer branding* necessita per prima cosa di competenze di marketing e comunicazione e di gestione delle risorse umane. Poi è fondamentale l'inserimento di esperti di branding all'interno dell'area delle risorse umane, e infine la creazione di team congiunti con lo scopo di gestire l'immagine aziendale sul mercato del lavoro. Indipendentemente dalla scelta organizzativa effettuata, sarà necessario un coordinamento tra chi si occupa di *employer brand* e chi della gestione dell'immagine dell'impresa per realizzare una comunicazione il più possibile integrata.

Capitolo 3

Le fasi centrali dell'employer branding: l'elaborazione delle Employer Value Proposition e gli strumenti di comunicazione.

"Non potete costruire una reputazione su ciò che avete intenzione di fare".

Henry Ford

Come abbiamo già anticipato nel capitolo precedente, il processo di *employer branding* prevede la definizione di un'azione strutturata e formalizzata di recruitment, marketing e comunicazione, che parta dalle esigenze di chi cerca lavoro per costruire all'interno dell'organizzazione un ambiente ideale e attrattivo comunemente riconoscibile nel mercato del lavoro, tramite opportune strategie comunicative e col fine ultimo di reclutare il capitale umano più valido in circolazione e di trattenere gli alti potenziali già presenti nell'organizzazione.

L'identificazione con l'organizzazione, spesso etichettata come identificazione organizzativa, è considerata come una delle principali determinanti delle performance d'impresa: essa porta le persone a lavorare più intensamente e a collaborare con gli altri, l'efficienza e l'efficacia tendono a aumentare, contribuendo al benessere generale del personale e creando un'atmosfera di partecipazione.

La teoria che meglio analizza questi concetti è la Social Identity Theory,⁴² suggerisce che le persone si identifichino con l'organizzazione, così come avviene in altri gruppi sociali, sulla base di un processo di categorizzazione

⁴² AA.VV. (2006) *Contemporary Social Psychological Theories*, Edition Peter J. Burke. La Social Identity Theory (SIT), ipotizza come l'associazione delle persone con l'organizzazione dipenda dalla misura in cui tale affiliazione risulta essere attrattiva, sia attraverso la valutazione diretta delle caratteristiche organizzative, sia attraverso la valutazione di prestigio dell'organizzazione.

che consente al singolo di ordinare l'ambiente sociale e trovare la propria collocazione in tale ambiente. La categorizzazione è alla base dell'integrazione con l'organizzazione, in quanto i suoi processi forniscono all'individuo una mappa del mondo sociale e lo informano della posizione in esso occupata. L'identificazione con l'organizzazione deriva dalla percezione individuale che lo schema di sé e quello dell'organizzazione condividono uno stesso prototipo. Per quanto riguarda l'identificazione, vi è un primo momento in cui prevale la struttura cognitiva della misurazione del grado di coincidenza fra concetto di sé e identità organizzativa; in un secondo momento sulla base delle esperienze precedenti e dell'importanza della condivisione dell'identità, le reazioni emotive danno significato all'identificazione in termini di conseguenza sociale. Per esempio, l'identità sociale di un individuo, basata sull'appartenenza all'organizzazione può essere collegata nella memoria, a sentimenti di orgoglio per i risultati organizzativi, soddisfazione per le relazioni con i colleghi, frustrazione nei rapporti con un subordinato, ansia derivante da azioni anticipatorie dei concorrenti ed entusiasmo per i valori e ideali fatti propri dall'organizzazione.

Come abbiamo già anticipato nel primo capitolo di questa prima parte del mio lavoro, il coinvolgimento aziendale e la compartecipazione alla strategia aziendale delle risorse, gioca un ruolo primario nella pratica dell'organizzazione. L'ERM⁴³, contiene al suo interno il concetto di marketing interno e lo supera mostrando come sia importante saper gestire le relazioni con i propri dipendenti per poi comunicare correttamente a essi le novità, i successi e anche di affrontare i problemi che sorgono in un rapporto di lavoro. In questo modo le strutture organizzative tenderanno a snellirsi.

⁴³ L'acronimo "ERM" sta per *Employee relationship management*.

Di seguito a questa doverosa introduzione, si analizzeranno alcune tecniche di applicazione della strategia di employer branding che se ben strutturate ed armonizzate, consentono ad un'azienda di riuscire ad ottenere il posizionamento desiderato all'interno del mercato dei lavoratori e soprattutto nelle "teste" degli stessi e raggiungere un'identificazione sempre più forte tra se stessa e i propri talenti.

3.1 L'Employer Value Proposition

Elaborare una proposta di valore che sia vincente, significa rispondere, in modo migliore degli altri, alle domanda: perché un candidato/dipendente di valore, molto richiesto sul mercato, dovrebbe scegliere di lavorare per la nostra azienda? La risposta è l'obiettivo e il frutto stesso del processo di *employer branding*: l'Employee Value Proposition (EVP).

La definizione dell'EVP è il primo elemento chiave nelle politiche di *attraction* ed è la proposta per i dipendenti che rende trasparente le ragioni del patto psicologico. Essa si basa su tre benefici:

- **Materiali:** sono gli aspetti tangibili, ovvero la retribuzione, i benefits, le opportunità di crescita all'interno dell'azienda, la possibilità di lavorare in un contesto internazionale e la formazione all'interno dell'azienda.
- **Valori ed espressione personale:** rappresentano gli aspetti intangibili, forniti dal *brand*, con cui il candidato/dipendente può esprimere la sua identità.
- **Emotivi:** che rappresentano i sentimenti che l'esperienza di lavoro o la prospettiva dello stesso, suscitano nel candidato/dipendente.

Questi fattori derivano dalla capacità dell'impresa di definire un'identità che, in sintonia con il target e al tempo stesso differenziata da quella dei concorrenti, possa essere comunicata in modo corretto. Sia quando si parla di fattori tangibili sia intangibili, si vuole descrivere due macro-variabili che si traducono per l'azienda in una corretta *attraction* e *retention* dei candidati.

L'identità coincide con quello che l'impresa vuole essere, è un concetto ideale il cui raggiungimento è lo scopo di ogni azione che è intrapresa nella costruzione del *brand*. Quest'ultimo non è altro che la visione che un particolare pubblico ha dell'identità aziendale.

Essere un'impresa leader significa essere un'azienda attenta ai bisogni della clientela, rispettosa dell'ambiente e della società in cui opera, e questi attributi istituzionali sono quelli che forniscono maggiori informazioni positive anche a chi valuta il datore di lavoro anziché il produttore. Inoltre questi attributi istituzionali incrementano l'attrattività esterna dell'organizzazione, ovvero quella che deriva dalla sua immagine nei gruppi sociali che influenzano il target. Ecco che ritorna fondamentale la sinergia con il *Corporate Branding*: l'*employer branding* infatti trae beneficio da tutte le forme di comunicazione degli attributi istituzionali messi in atto dall'impresa, secondo una logica di comunicazione integrata. Per quanto riguarda i simboli, è sicuramente giusto sfruttare il marchio adoperato per il *Corporate*, ma con l'aggiunta di modelli interni costituiti da personaggi, aneddoti e simboli come lo *story-telling*. In questo caso le storie dei soggetti di successo che già operano in azienda sono uno strumento tra i più efficaci per attrarre nuove risorse poiché forniscono un modello con cui identificarsi. Essi rappresentano anche un esempio da seguire per i dipendenti e di conseguenza migliorano la *retention*.

Non tutte le dimensioni dell'identità vanno sfruttate; per comunicare in modo efficace ed efficiente occorre operare una selezione. I criteri di scelta possono essere riassunti così:

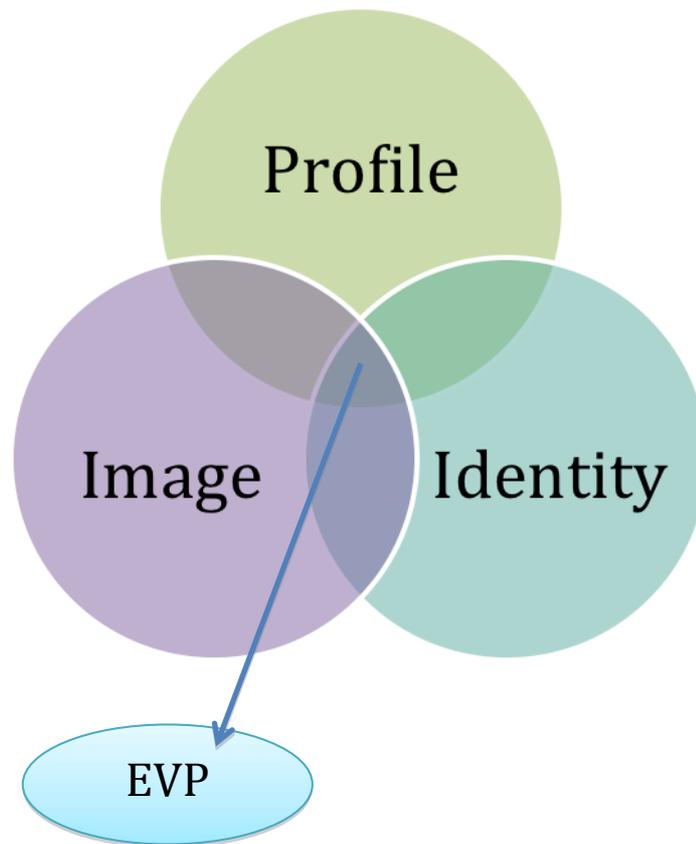
1. Credibilità.
2. Realizzabilità.
3. Sintonia con il target.
4. Capacità di differenziare il brand.

I primi due criteri, credibilità e realizzabilità, sono connessi tra loro e derivano dalla necessità di effettuare un confronto tra identità e immagine attuale, al fine di determinare quali siano le caratteristiche possedute da mantenere e sviluppare, quali invece da eliminare o da creare. Questo confronto è di assoluta importanza, in quanto da esso si possono trarre indicazioni sulle azioni necessarie per realizzare l'identità, e concentrarsi sugli investimenti necessari. Costruire invece una nuova connotazione richiede notevoli sforzi organizzativi e finanziari, altrimenti sarà difficile ottenere una sufficiente credibilità. A volte, elaborare un'identità con un numero elevato di connotazioni nuove, può essere a volte inconciliabile con il limite di stanziamenti di cui l'impresa dispone.

Un'altra variabile di cui tener conto è il comportamento che si intende avere nei confronti della concorrenza. Si può scegliere di posizionarsi secondo una strategia di attacco frontale a chi viene considerato *l'employer of choice*, cercando di superarlo sul suo stesso terreno, oppure si può cercare un modo rivoluzionario di proporsi allo stesso target, spostando il terreno della competizione.

Una volta definite le dimensioni dell'identità, sarà possibile elaborare un piano di azione il quale conterrà le azioni da intraprendere per ottenere un'immagine coerente con l'identità - obiettivo.

L'employer value proposition si presenterà quindi come l'intersezione di tre cerchi, (*identity, image, profile*).



- *Image*: “che cosa dovrebbe dire l’azienda all’esterno?”; questa parte è basata su cosa gli studenti associano, collegano all’azienda di riferimento (valori, opportunità, etc..). Questa parte è spesso compilata attraverso survey, appositi.
- *Identity*: “cosa può dire l’azienda?”; questa parte invece è analizzata con una survey interna all’azienda, rivolta a gruppi di professionisti, manager, amministratori. Molte aziende spesso confrontano i risultati di questa survey con quella fatta all’esterno, e verificano l’eventuale gap tra i risultati.

- *Profile*: “che cosa vorrebbe dire l’azienda?”; anche questo è un survey interno (quantitativo e qualitativo) rivolto ai manager, che comprende anche lo studio del materiale di comunicazione.

3.1.1 La job offer

La *job offer*, ovvero l’offerta di lavoro, corrisponde al prodotto, o più correttamente al servizio che l’impresa pone sul mercato, con candidati e dipendenti che assumono il ruolo dei clienti. Prima di definire il programma di comunicazione, è anzitutto necessario determinare le caratteristiche materiali dell’offerta, quelle in grado di fornire benefici funzionali.

- Retribuzione
- Benefit;
- Bilanciamento lavoro-tempo libero;
- Mobilità interna e internazionale;
- Formazione;
- Piano carriera;
- Autonomia decisionale e mansioni svolte.

La decisione su ognuna di esse dipende da due elementi: i desideri, consci e inconsci del target, e i vincoli finanziari e organizzativi. Ogni scelta, adottata allo scopo di rendere l’offerta più coerente con i desideri e perciò più appetibile, comporta un impatto finanziario ed organizzativo, che può renderla irrealizzabile. I componenti da utilizzare per definire l’offerta elencati sopra, se sono in sintonia con il target e distinti da quelli dei *competitors*, possono costituire la base per la creazione degli altri, orientando

le scelte in materia di comunicazione al fine di creare un'immagine positiva a partire da essi.

La *job offer* è facilmente imitabile e non è in grado quindi di creare un vantaggio competitivo duraturo. Quello che caratterizza un'azienda è la sua identità: i connotati istituzionali, la personalità di marca, i simboli, il sistema delle idee, l'orientamento strategico di fondo. Solo questi forniscono benefici immateriali e sono difficilmente imitabili dalla concorrenza.

Qual è allora il compito della *job offer* se non è quello di creare un vantaggio competitivo? La risposta è nel marketing, ovvero identificare la *job offer* con il prodotto atteso, ovvero l'insieme di attributi minimali richiesti a un prodotto. Questo è vero in particolare per la retribuzione; solo aggiungendo al lavoro altri elementi dell'identità aziendale si arriva al prodotto ampliato, e a quello potenziale. Sarà la capacità dell'impresa di progettare e comunicare un'identità ben distinta e in sintonia con il target, per battere la concorrenza.

Analizzando i singoli elementi della *job offer*, la prima scelta andrà fatta sulla retribuzione e i benefit: pagare salari più elevati è da sempre un elemento di richiamo nel breve periodo, e risulta utile in particolare quando si deve evitare la fuoriuscita di un elemento potenzialmente prezioso per l'organizzazione. Tuttavia, nel lungo periodo una strategia basata esclusivamente sulla retribuzione è destinata a fallire, in quanto i dipendenti valutano maggiormente altri aspetti. Gli elementi d'insoddisfazione riemergeranno indipendentemente dal livello della retribuzione, sfociando in un incremento del turnover, con tutte le conseguenze negative che ne derivano. Inoltre la retribuzione dei concorrenti può essere adeguata a quella dell'azienda, annullando così il vantaggio competitivo.

Per quanto riguarda i benefits, il discorso è diverso: essi se coordinati con i valori espressi dalla cultura aziendale, costituiscono un elemento di supporto al salario, un incentivo per creare delle connotazioni positive. Ad esempio i

benefits che forniscono benefici emozionali e di auto-realizzazione come le automobili di prestigio. E' ovvio che il tipo di benefit varia a seconda del target e della possibilità finanziaria dell'impresa.⁴⁴

L'obiettivo è di rendere gli incentivi, uno strumento utile per la soddisfazione dei dipendenti ed anche per migliorare il *recruiting*, in poche parole per assicurare il necessario impegno per il programma di *Employer branding*. In questo gioca un ruolo fondamentale, la personalizzazione del lavoro, che cerca di venire incontro alle esigenze stabili o temporanee di ognuno instaurando un dialogo bidirezionale e aperto che sta alla base della capacità di trattenere i migliori. A questo livello, i *line managers* dovranno avere la capacità di comprendere quelle che sono le passioni innate dell'individuo, un concetto che va al di là delle semplici preferenze, in quanto spesso fa parte dell'inconscio ed emerge solo nel corso della vita lavorativa, come elemento di reazione all'attività svolta. Sono i *line manager* che hanno l'ultima parola nell'ambito della selezione dei candidati e li vedono direttamente all'opera: se coadiuvati dalla gestione del personale possono comprendere quali siano tali passioni nascoste, cercando poi di assecondarle attraverso l'evoluzione della carriera di un individuo nell'impresa.

Anche il bilanciamento tra lavoro e vita privata ha cominciato a essere un'esigenza che non è sempre presente nei candidati ma sopravviene spesso come esigenza temporanea come nel caso di una maternità, o malattie proprie o dei familiari. Sarà compito dell'azienda di trovare una soluzione flessibile a tali problemi, comportando dei sacrifici nel breve periodo che verranno poi ricompensati da un dipendente più motivato e orgoglioso di lavorare per l'organizzazione.

⁴⁴ Fanno parte dei benefit anche le stock options, che però meritano una considerazione a parte. La loro appetibilità dipende dalle prospettive di crescita dell'azienda, dalle previsioni sull'andamento dei mercati finanziari e del titolo oggetto dell'opzione.

Un ulteriore elemento che incrementa l'appeal della *job offer* è sicuramente la formazione, in aula o a distanza, che viene offerta dall'impresa; anch'essa è un indice dell'attenzione posta dalla stessa alla *employee satisfaction*. La formazione può riguardare sia aspetti specifici del lavoro offerto, sia la possibilità di svolgere in futuro, col patrocinio dell'impresa, corsi che qualificano il dipendente per altre mansioni, a seconda dei suoi interessi, in modo da rendere effettiva una certa rotazione nei ruoli, che viene molto apprezzata da alcuni tipi di candidato⁴⁵.

Possiamo concludere dunque che la *job offer* è importante nel *recruiting*, in quanto se adeguatamente costruita, può fornire spunti per la comunicazione ma soprattutto, è fondamentale per la retention, poiché essa facilita la creazione del clima e della cultura aziendale che erano stati promessi al candidato.

3.2 Il programma di comunicazione esterna e interna.

In questo paragrafo ci limiteremo solo ad accennare i caratteri sommari della comunicazione e della creazione del messaggio. Nella seconda parte del mio lavoro approfondirò il ruolo di Internet nel processo di *employer branding*, e di conseguenza le caratteristiche della creazione del messaggio sul web.

Non possiamo comunque tralasciare, arrivati a questo punto della nostra indagine, il punto focale del processo dell'*employer branding*, ovvero in che modo comunicare i contenuti decisi dal management ed esplicitati nell'EVP.

Come abbiamo già detto, l'obiettivo è sempre quello di ottenere un equilibrio tra identità e immagine dell'azienda, e questo significa in primo luogo che

⁴⁵ La formazione deve essere coerente con le politiche adottate dall'impresa circa la mobilità interna, altrimenti rischiano di essere controproducenti.

l'azienda deve comunicare quello cosa è effettivamente, tenendo anche conto che questo rapporto è destinato a evolversi continuamente. Dato che si può definire l'identità come quello che l'azienda vuole essere, e la comunicazione come l'adeguamento in modo continuo dell'immagine aziendale alle mutazioni dell'identità, si può facilmente vedere che quest'ultima rappresenta l'obiettivo da raggiungere e la comunicazione è lo strumento per farlo.

Gli obiettivi dell'azienda che comunica il suo EVP saranno⁴⁶:

- creare o incrementare la notorietà;
- rafforzare l'immagine aziendale;
- lanciare la nuova immagine aziendale coerentemente alle variazioni dell'identità;
- differenziare l'impresa;
- sviluppare una relazione con il target basata su elementi razionali ed emotivi;

Questi obiettivi se conseguiti daranno tre tipi di risposte da parte del target: cognitiva (idee), affettiva (atteggiamenti), comportamentale (azioni).

Nella maggior parte dei casi esiste una consequenzialità: idee → atteggiamenti → azioni, nell'acquisizione delle risposte. Per raggiungere l'equilibrio tra identità e immagine le risposte cognitive e affettive devono essere ottenute, mentre la risposta comportamentale sarà solo una conseguenza delle prime due.

Gli strumenti utilizzati nella *comunicazione esterna* possono essere

⁴⁶ Van Riel C. (2001), *Strategic corporate communication*, McGraw Hill, Milano.

classificati in tre gruppi, a seconda del livello di interazione con il target.



Questi strumenti utili per il *recruiting*, evidenziano come il ruolo più importante, nell'*employer branding*, sia appunto quello comunicazione esterna. Chi sceglie l'azienda lo fa conoscendone, in modo corretto, pregi e difetti, le probabilità che rimanga deluso dall'esperienza reale sono notevolmente più basse. Il programma di comunicazione dovrà contenere questi strumenti necessari affinché l'impresa pianifichi tutti i punti di contatto col candidato/dipendente, in modo da fornirgli un'esperienza completa e coerente dell'identità aziendale.

La *comunicazione interna* invece è utilizzata come strumento per la *retention*. L'obiettivo di questa è quello di fidelizzare un dipendente che è già inserito nell'organizzazione e ne conosce gli aspetti positivi e negativi. Occorrerà enfatizzare i primi e risolvere i problemi che causano connotazioni negative venendo incontro alle esigenze dei dipendenti. Il punto focale, quando si parla di comunicare all'interno, è di fidelizzare. La necessità è di

ottenere una bidirezionalità, in modo da far percepire al dipendente che l'impresa lo ascolta ed è disposta ad impegnarsi per risolvere i suoi problemi; questo è il risvolto comunicazionale dell' inserimento della soddisfazione del dipendente tra i valori che caratterizzano la *vision*. Inoltre l'azienda cerca di comunicare al suo interno gli elementi che costituiscono la sua identità, al fine di generare consenso e sostegno verso la stessa; per questo assumono un'importanza particolare i programmi di supporto ai cambiamenti strategici.

Inoltre si può creare un'iniziativa di co-branding che coinvolge il prodotto e l'impresa-datore di lavoro, sfruttando tutte le forme di comunicazione utilizzate per il primo in modo da creare vantaggi per entrambe. I prodotti/servizi sono facilmente associati all'organizzazione e alle persone che vi lavorano, realizzandosi così una traslazione delle connotazioni dall'immagine del prodotto a quella dell'impresa che lo realizza, in coerenza col principio della trasferibilità dell'immagine. Secondo questo principio si può trasferire l'immagine dal prodotto all'impresa facendo riferimento a quest'ultimo nella comunicazione, interna ed esterna, rivolta al mercato del lavoro; si realizza, perciò, uno sfruttamento dell'immagine del prodotto.

L'azienda ha una conoscenza profonda della sua clientela, che deriva dalle analisi svolte dalla funzione marketing, ed è quindi in grado di stabilire se esistono segmenti che rispondono alle caratteristiche richieste al candidato ideale. Comunicare con la clientela, allo scopo di trovare personale, ha inoltre un altro vantaggio: stimola il passaparola effettuato dai clienti, aumentando così la platea di destinatari del messaggio.

3.3 La creazione del messaggio.

Il messaggio, oggetto della comunicazione, corrisponde al contenuto e alle informazioni che un selezionatore intende trasmettere al mercato del lavoro

in forma orale, scritta e visiva. Dunque un testo finalizzato a comunicare che un'azienda ha avviato una ricerca del personale, deve essere costruito adeguatamente, perché si tratta di una comunicazione con un elevato impatto emotivo che suscita speranze, aspettative e ambizioni dei dipendenti nei confronti del mercato del lavoro. Ecco che nella costruzione di un messaggio non si devono trascurare 4 aspetti fondamentali:

1. *Informazioni* (dati oggettivi, che sono comunicati ai potenziali candidati e in generale si riferiscono all'azienda, al luogo di lavoro e alla posizione cercata);
2. *Contenuto* (consiste nell'aspetto soggettivo, ovvero l'obiettivo comunicativo del messaggio: sono le emozioni che si vogliono trasmettere che, normalmente, corrispondono al sistema di contributi richiesti e benefici offerti che caratterizzano come abbiamo visto nel paragrafo precedente la *job offer*);
3. *Formato* (è la composizione grafica dei messaggi scritti o il "copione" rispettato dai messaggi vocali. Di solito non è trattato direttamente dall'azienda ma da degli esperti di comunicazione);
4. *Modelli* (sono i diversi tipi di messaggio: tradizionale, realistico, attrattivo, targettizzato);

Nel primo caso, l'*informazione*, a prescindere da quale sia il media utilizzato e la tipologia di lavoro ricercata (candidato interno, esterno o istantaneo⁴⁷), deve contenere informazioni riguardanti: l'azienda, il titolo della posizione (*Job title*), il luogo di lavoro, l'offerta dell'azienda, le caratteristiche del candidato, le modalità di contatto, e infine i dati relativi alla ricerca.

⁴⁷ Il candidato istantaneo è una variante di quello esterno: è già qualificato per sopperire ad esigenze organiche di breve periodo o per raggiungere obiettivi ben individuati.

Per il *contenuto*, che rappresenta l'immagine emozionale del messaggio, il discorso merita fin da subito un approfondimento. Questa parte corrisponde a quanto l'impresa intende trasmettere ai candidati per interessarli alla propria offerta. Essendo una componente soggettiva, non si è in grado di dare delle regole da seguire per definire un contenuto corretto. In linea generale tuttavia esso deve però esprimere la relazione, contenuti/benefici dell'offerta, in altri termini deve esplicitare alla persona che cosa l'azienda gli chiede in termini di professionalità, esperienza e professionalità. Per aiutare l'azienda a fare la sua scelta di contenuto del messaggio, si può costruire ad esempio la matrice delle caratteristiche di lavoro e dei benefici offerti, in modo da permettere di puntualizzare tutte le richieste che l'azienda intende fare al candidato e quindi associare a ciascuna i benefici economici e non economici che è disposta a offrire. Ogni azienda dunque comporrà la matrice secondo specifiche scelte e spesso decidono di mantenerla nascosta al candidato per i vincoli a lungo periodo, che si verificano nei suoi confronti, anche se in termini di trasparenza, sarebbe più opportuno renderla nota perché ciò permetterebbe una chiarezza di relazione che nel lungo periodo genererebbe grande motivazione.

Il *formato* è quello che s'identifica con il canale attraverso cui trasmettere il messaggio. L'impresa può scegliere tra la forma orale (radio o comunicazione diretta) o virtuale (e-recruitment che tratteremo approfonditamente nella seconda parte). Va da se che le informazioni non hanno tutte la stessa rilevanza comunicativa, dunque occorrerà presentarle in maniera diversificata. L'informazione più rilevante ai fini dell'efficacia comunicativa è la posizione di lavoro offerta, infatti la discriminante tra chi legge per intero il messaggio e chi invece lo salta è proporzionale all'interessamento del soggetto verso la posizione di lavoro. Il format dunque influenza il messaggio finale poiché un messaggio dai contenuti forti come ad esempio la descrizione di una posizione *top level*, con una remunerazione

sopra la media in un'azienda *outstanding*, richiede una forma altrettanto forte e genera aspettative alte riguardo al lavoro offerto. Un messaggio sottotono invece si lega a un formato meno evidente e dunque meno attrattivo.

Il modello infine da una diretta dimostrazione di come si caratterizza un messaggio per il suo contenuto, numero di informazioni, il loro dettaglio e l'impatto emotivo della proposta. In base dal diverso comporsi di queste caratteristiche si distinguono quattro tipi di messaggio:

- tradizionale: numero limitato di informazioni, generiche e poco approfondite. Ad esempio la frase “opportunità di crescita illimitate” è il leitmotiv che ricorre frequentemente. La scelta di fornire poche informazioni genera problemi in fase di selezione dei candidati, che non interpretano correttamente quali siano i requisiti giusti e si creano false aspettative che l'azienda non può e non vuole mantenere. Le aziende che scelgono questo modello sono spinte a tutelare la discrezionalità delle loro scelte;
- realistico: esso descrive l'impresa e il lavoro per quelle che sono, fornendo molte informazioni sulla realtà lavorativa alla quale il candidato andrà incontro. Gli studiosi americani parlano di RJP (*Realistic Job Preview*)⁴⁸ quando gli annunci, oltre a vantaggi, comunicano anche gli svantaggi della posizione proposta. Questo fattore determina un'auto-selezione dei candidati e una maggiore consapevolezza di come affrontare il nuovo lavoro. Questo significa una maggior soddisfazione dei dipendenti freschi di assunzione e un conseguente minor turnover;
- attrattivo: è un messaggio che rappresenta l'organizzazione in maniera

⁴⁸ L'RJP è il risultato di uno studio sull'analisi di 40 ricerche svolte negli USA citato nel testo di Martone e Galanto.

tale da stimolare i candidati a prendere contatto con essa. L'attrattività deriva dalle promesse contenute nel messaggio come la citazione di benefits oppure dalle modalità con cui avviene la selezione (ad esempio l'azienda paga i candidati per recarsi sul luogo del colloquio di lavoro). Un messaggio attrattivo propone di solito un contratto di lavoro a tempo indeterminato, con prospettive d'impiego appetibili a lungo termine, con previsione di scatti di carriera, *stock options*, assistenza sanitaria etc. E' un modello indicato per quelle categorie di lavoratori ricercate; tuttavia un messaggio attrattivo genera molte aspettative ed è compito dell'organizzazione onorarle per non perdere di credibilità;

- “targettizzato”: modello usato quando il messaggio viene indirizzato a uno specifico target di popolazione come i giovani universitari, disabili, lavoratori in mobilità. In questo caso se il destinatario s'identifica con i giovani neo-laureati, gli incentivi da loro presi in considerazione potrebbero essere quelli individuali e incentrati sul merito.

Nella realtà i messaggi non corrispondono mai integralmente a un solo livello, tuttavia la scelta di un punto di riferimento aiuta a orientare i comportamenti aziendali in termini di informazioni da fornire e di media da selezionare. Le caratteristiche di cui comunque si deve tener conto sono le condizioni del mercato del lavoro, le caratteristiche del posto da occupare, e le caratteristiche dei candidati da ricercare.

3.4 Il feedback e le rilevazioni dei risultati.

La fase finale del processo di *employer branding* è il feedback che al tempo stesso costituisce lo stimolo per la modifica dell'identità o del programma di

comunicazione, ripercorrendo così dall'inizio tutte le fasi. Questo ruolo di collegamento tra la fine del processo e l'inizio dello stesso con nuovi risultati e spunti, è l'espressione della continuità dell'attività d'impresa, dove nulla è rigidamente separato.

Per analizzare i risultati occorre un sistema di valutazione pianificato che si basi su indicatori quantitativi e qualitativi. Alcuni indicatori quantitativi sono il costo unitario per assunzione, il numero di curriculum vitae ricevuti e la percentuale di quelli utili sul totale di quelli ricevuti. Accanto alle misure quantitative, vi sono anche quelle qualitative, rappresentate dall'insieme degli strumenti utilizzati per definire la forza del *brand*, in modo da poter comparare i diversi risultati e trarne indicazioni utili.

Tra i problemi che si possono riscontrare nella revisione del processo, c'è l'errata definizione del target, il gap di comprensione, della *vision* aziendale e della comunicazione.

Nell'errata definizione del target si evidenzia un errore nella definizione degli *high performers*, che porta ad attrarre e trattenere soggetti che non rappresentano l'eccellenza per l'impresa, con conseguenze sugli obiettivi di business.

Nel caso invece del gap di comprensione, osserviamo una carenza di rilevazioni e/o un'errata interpretazione dei dati delle analisi preliminari; l'identità viene definita in modo da risultare non in sintonia con il target e/o non differenziata dalla concorrenza. Anche se la comunicazione fosse efficace, l'impresa non riuscirebbe a conseguire risultati soddisfacenti e si raggiungerebbe l'equilibrio identità – immagine ma i risultati sarebbero deludenti.

La *vision culture gap* è il risultato invece di un non corretto programma di comunicazione interna che non è risultato efficace nel far comprendere la nuova identità e/o nel catturare il consenso di chi la deve realizzare. In questo

modo si determina uno scostamento tra identità obiettivo e realtà aziendale, dovuta all'incapacità di mettere in atto i cambiamenti necessari. L'impresa comunica ciò che non è, con il rischio di essere attrattiva solo a breve termine e di risultare deludente nel lungo periodo (iper-valutazione). Oppure può non essere affatto attrattiva, pur essendo pur essendo un'impresa ideale in cui lavorare (ipo-valutazione, rischio raro da trovare).

Infine il gap di comunicazione è quello che prevede un programma di comunicazione che non si è rivelato efficace, quindi non vengono conseguiti gli obiettivi in termini di notorietà e connotazioni desiderate. Pur avendo definito un'identità in sintonia e differenziata, non si riesce a trasmetterla in modo corretto e questo si traduce nel mancato raggiungimento dell'immagine obiettivo.

L'analisi dei risultati forniti dal sistema di identificatori adottato dovrà fornire le risposte circa l'esistenza di uno o più problemi di quelli esposti. Se determinati con esattezza i problemi sarà molto più agevole pianificare le politiche da adottare. La corretta definizione del sistema di rilevazione dei risultati rappresenta l'ultimo dei problemi che si possono manifestare, ma assume un'importanza particolare, in quanto da esso dipende la capacità di evidenziare gli errori commessi e quindi di risolverli.

PARTE SECONDA

IL SOCIAL RECRUITING

Capitolo 1

Il ruolo di Internet nell'Employer Branding.

"Scegli un lavoro che ti piace, e non lavorerai mai più un solo giorno nella vita".

Confucio

In questa seconda parte del lavoro mi occuperò del *social recruiting*. Se si considera il cambiamento tecnologico degli ultimi 20 anni e l'avvento di nuove applicazioni web e mobile, grazie anche al contesto di un mondo sempre più globalizzato, non risulta difficile capire l'enorme influenza che questi fattori hanno avuto sul recruiting on line.

Dopo una breve introduzione su come internet e in particolare il web 2.0, abbiano rivoluzionato il mondo della comunicazione grazie al nuovo modo di connettere le persone, focalizzerò l'attenzione sulle enormi possibilità che offre la rete, e quali sono i meccanismi che la legano al *recruiting*.

LinkedIn, sarà poi l'esempio di *social network* che è utilizzato sempre più di frequente dalle imprese come canale per reclutare le risorse umane. Grazie al contributo di uno dei suoi fondatori, potrò ricostruire le motivazioni e le logiche che stanno dietro a questo social network e in che modo esso può apportare dei cambiamenti al *recruiting aziendale*.

1.1 Internet: un nuovo modo di comunicare.

Internet è stato considerato da molti un mezzo di comunicazione aggiuntivo al modo tradizionale di trasmettere un'informazione. La differenza nel comunicare lo stesso messaggio sta solo nel modo in cui esso è composto, non solo parole ma anche immagini e suoni che sono trasmesse al destinatario in qualunque parte del mondo si trovi, dando ad esso la possibilità di personalizzare la fruizione del messaggio e di rispondere immediatamente. In realtà se cogliamo bene il senso di queste parole, si capisce perché Internet è considerato molto di più che solo un modo diverso di comunicare un messaggio: esso è un nuovo modo di comunicare.

La rivoluzione che esso ha provocato fin dalle sue origini, ha portato gradualmente le imprese a compiere un'evoluzione nel modo di comunicare: si è passati da un processo di azione e reazione, in cui le due fasi erano separate da un certo lasso di tempo, a un'interazione continua, dove messaggio e risposta avvengono in tempo brevissimo. Il web infatti fornisce la possibilità di uno scambio di informazioni in "tempo reale", cosicché gli *stakeholders* possano replicare alla comunicazione d'impresa in modo immediato e abbattere i vincoli del tempo e dello spazio. Questa non è cosa da poco, se consideriamo che avviene in un contesto di globalizzazione come quello in cui le imprese sono inserite, e dove di certo la comunicazione pubblicitaria con il suo controllo totale del messaggio, non può instaurare da sola un flusso bidirezionale che porti ad una relazione con l'ambiente globalizzato caratterizzato da una comunicazione aperta.

Internet dunque non è solo causa di un cambiamento nello stile di comunicare ma anche mezzo attraverso il quale rispondere all'istanza di apertura che viene dall'ambiente. Esso consente a costi bassissimi di scambiare un enorme quantità di informazioni, e l'ipertesto oggetto della fruizione è personalizzabile. L'accesso a questo è continuo senza vincoli di

orario, annullando del tutto il fattore tempo. Esistono diversi strumenti che consentono di impostare varie forme di comunicazione, magari simili a quelle tradizionali (posta e telefono) ma con le caratteristiche già menzionate di velocità e costi ridotti. Le *e-mail*, la *chat*, il *forum*, i *social web*, il *blog*, per citarne alcuni, oltre al sito, presentano le caratteristiche di multimedialità, continuità, personalizzazione, velocità, ubiquità ed economicità. E' questo che fa di Internet un nuovo modo di comunicare.

1.2 Creare valore nella rete.

Il primo gennaio 2007 sulla copertina di *Time*⁴⁹ c'è l'immagine di un monitor e un titolo: "You". Il nuovo protagonista delle nuove tecnologie digitali e delle reti sociali che le stanno popolando, sei "tu", siamo "noi". Il modello di innovazione, detto *social innovation*, è aperto, partecipato, condiviso e ciò è reso più evidente dalle nuove opportunità che si stanno aprendo alle persone grazie alle nuove tecnologie di condivisione e messa in rete come leva di competitività e strumento per creare valore economico. Questo nuovo valore associa l'individualità con la collettività e nasce dalle nuove intersezioni di conoscenza e relazione tra le persone e si calcola con parametri di valutazione immateriali non quantificabili ma non per questo meno importanti. Le tecnologie sono solo lo strumento per far emergere il potenziale delle persone e la loro capacità, attraverso reti di relazioni sociali e di amicizia, di esprimere le loro motivazioni, percezioni e idee, soprattutto con le loro scelte e giudizi. Soprattutto queste reti o relazioni, sono capaci di generare o distruggere valore per l'azienda e la comunità nel suo complesso. L'accelerazione tecnologica e il rapido affermarsi della conoscenza segnano

⁴⁹ Il settimanale di informazione *Time* dedica ogni anno la sua copertina alla persona che più si è contraddistinta per l'influenza che ha esercitato a livello mondiale. In passato il riconoscimento è stato assegnato a personalità come Gandhi o Gorbaciov. Nel 2006 il premio è stato assegnato agli utilizzatori di Internet ("You"), sancendo la nascita di un nuovo modello per la gestione della conoscenza nell'era dell'informazione.

oggi, con l'avvento delle nuove tecnologie, un'evoluzione, i cui effetti sono ancora in parte sconosciuti ma che è necessario comprendere per poter capirne le conseguenze.

L'avvento del Web 2.0 ha infatti aperto opportunità e prospettive per collaborare in modo innovativo e creare valore con modalità nuove dentro e fuori l'azienda. La sua creazione viene attribuita a Tim Berners-Lee, un ricercatore del CERN di Ginevra. Fin dall'inizio dei primi anni 90, il nuovo ambiente ipertestuale si presentava come un luogo di collaborazione e dialogo, nel quale tutti potevano sia consultare che modificare pagine. La rapidissima diffusione di questa innovazione portò a un cambiamento nella navigazione: gli strumenti utili a questa (i browser) furono semplificati, in modo da permettere l'utilizzo anche agli utenti meno esperti. Dal 2000 questa situazione si modifica ulteriormente con il manifestarsi di un desiderio crescente da parte degli utenti, di partecipare alla creazione di contenuti e di interagire con altre persone. Cresce dunque una nuova confidenza con il mezzo, nascono i blog, i wiki e i servizi di podcasting. Tim O'Really presenta quindi in un suo libro intitolato "Web 2.0", la riscoperta e la valorizzazione di caratteristiche che erano già intrinseche al Web fin dalle sue origini, ma che adattate alle esigenze di utenti ormai padroni dello strumento, davano a questi un ruolo più attivo e sociale nella rete.⁵⁰

1.3 Dalla rete alle reti: la nascita e l'evoluzione del social media e dei social network.

Ciò che differenzia il web di ieri da quello di oggi è il passaggio dalla rete alle reti, e il protagonista di questa evoluzione è la nascita del *social network*.

⁵⁰ Da alcuni anni si parla del Web 3.0 identificando con esso l'evoluzione delle applicazioni per i dispositivi mobili, il *cloud computing* e la diffusione del web semantico.

Una rete sociale (o *social network*) è un gruppo di persone legate tra loro da legami sociali di vario tipo, come conoscenza casuale, rapporti di lavoro, vincoli familiari. In realtà, negli ultimi anni, si usa il termine *social network* per indicare le versioni informatiche e virtuali di queste reti sociali, nate grazie allo sviluppo della rete Internet.

Il cambiamento originato dai *social network*, mette in gioco non solo il modo in cui io gestisco il mio tempo e il fatto che posso farlo in modo nuovo, “libero”, ma soprattutto come gestisco il tempo degli altri, attivando relazioni e creando motivazioni condivise.

Già all’inizio di internet vi erano state esperienze come quella di Geocities⁵¹ o di Tripod⁵² che offrivano soluzioni per collegare e mettere in contatto gli utenti dei rispettivi servizi.

Dopo la bolla speculativa del 2000, l’idea del *social network* è stata ripresa grazie a servizi come Friendster, con un taglio informale e LinkedIn, orientato invece verso la dimensione business, e il mondo delle professioni. In quegli anni si diffonde anche MySpace che dal 2006 al 2008 ha avuto il primato di diffusione dei *social network*. Questa piattaforma ha sempre dato attenzione all’intrattenimento, e alla musica prima di cedere lo scettro a Facebook.

Quest’ultimo è quello che è definito un "*social network sites*", ovvero è un servizio web che permette la creazione di un profilo pubblico o semi-pubblico, l’articolazione di una lista di contatti, la possibilità di scorrere la

⁵¹ Beverly Hills Internet (BHI) è il nome con cui iniziò nel 1994 l’avventura di Geocities. Il creatore David Bonnet, creò questo sito nel quale era possibile creare le pagine e organizzarle per contenuto: “Hollywood” era per esempio lo spazio dedicato ai siti di intrattenimento e Silicon Valley ovviamente era quello riservato agli amanti dell’informatica.

⁵² Tripod.com è un servizio di web hosting nato per offrire servizi a studenti e giovani appassionati della rete: l’idea era quella di creare una comunità on line di favorire la creazione dei contenuti da parte degli utenti.

lista di amici dei propri contatti. Attraverso ciò, questi servizi permettono di gestire e rinsaldare online, amicizie preesistenti o di estendere la propria rete di contatti. Nato dal genio di Mark Zuckerberg nel 2004, è riuscito a imporsi lentamente come la rete di maggiore diffusione negli Stati Uniti e nei Paesi occidentali. Ciò che ha determinato il suo successo è la capacità di presentarsi come piattaforma affidabile e meritevole di fiducia, che inizialmente era ristretta solo a college e campus universitari, ma con l'apertura al web, ha permesso una diffusione mondiale del *social network*, e ad oggi i contributi software creati dagli utenti producono un ampio di set di applicazioni che continuano a fare evolvere Facebook.

Per entrare a far parte di un social network online occorre costruire il proprio profilo personale, partendo da informazioni come il proprio indirizzo email fino ad arrivare agli interessi e alle passioni, alle esperienze di lavoro passate e relative referenze. A questo punto è possibile invitare i propri amici a far parte del proprio *network*, i quali a loro volta possono fare lo stesso, cosicché ci si trova ad allargare la cerchia di contatti con gli amici degli amici e così via.

Diventa quindi possibile costituire delle *community* tematiche, in base alle proprie passioni e interessi, aggregando ad esse altri utenti e stringendo contatti di amicizia o di affari.

I *social network* sono a volte chiamati “telefoni sociali” per la loro natura partecipativa della comunicazione, e sono luogo di evoluzione di fenomeni sociali e di rilevazione dei temi discussi dalle persone. L'analisi di questi può quindi fornire, sotto certi aspetti, una sorta di termometro sugli avvenimenti e la società. Se analizziamo la lista pubblicata da Facebook nel 2010, (anno dell'ultimo campionato del mondo di calcio) troviamo che tra le parole in cima alla classifica compaiono ovviamente “Word Cup”, ma anche “miners”/”mineros”, come tributo della comunità virtuale alla vicenda dei 33

minatori intrappolati e infine liberati da una miniera a Copiapo' in Cile.

Dunque quello che conta di più nella vita virtuale, sono le relazioni, la fiducia, la volontà di mettersi in gioco per primi. Questo significa due cose: se da un lato non tutte le informazioni sono disponibili a tutti, dall'altro vi è la possibilità di condividere informazioni all'interno di un sistema di relazioni. Possiamo dunque comunicare di più, scegliendo con chi farlo: quali persone, gruppi di lavoro, comunità. La differenza epocale tra *social media* e *social network* è che nel primo caso si parla di gestione e diffusione di contenuti e idee attraverso i media tradizionali come i giornali, la radio, la tv. Nel caso del *social network*, la base tecnologica resta la stessa, ma l'attenzione si concentra sulla digitalizzazione e il potenziamento delle reti sociali, cioè dei contatti e delle amicizie che intessono e rendono uniche le nostre vite.

L'ottica diventa quella della gestione delle reti sociali e le prospettive per il futuro potrebbero ampliarsi ulteriormente. Vi saranno sempre di più nuovi stimoli, scenari, opportunità, stimoli da esplorare.

1.4 L'impresa che cambia e le nuove reti.

Come abbiamo visto, le tecnologie digitali e le reti sociali stanno aprendo nuovi spazi verso un modello di collaborazione che faccia cadere le vecchie distinzioni tra risorse interne e esterne, favorendo una maggiore trasparenza e collaborazione nei confronti dei propri clienti e *stakeholder*. La pressione della globalizzazione e la sfida delle nuove tecnologie hanno favorito questo processo: le risorse e idee nascono sempre più da sinergie e relazioni con il mondo esterno alle aziende e dalla loro capacità di gestire i processi di condivisione e partnership.

In particolare la crisi economica già citata in precedenza, ha coinvolto non solo le imprese fragili, ma anche aziende dinamiche che, animate da una

notevole spinta competitiva, hanno mostrato negli ultimi anni nel nostro Paese, una propensione a investimenti nel medio e lungo termine.

Di fronte a questa sfida, la diffusione delle tecnologie informatiche e la globalizzazione hanno mutato inevitabilmente le aziende, rivoluzionando non solo l'automazione ma anche le relazioni interne e esterne all'impresa. La crescente esigenza di relazione trova soluzione nelle reti estese e distretti, sia industriali, sia tecnologici, e le nuove tecnologie di comunicazione rendono oggi possibile un nuovo modo di collaborare. Anche le imprese di piccole dimensioni possono partecipare a questa innovazione, non solo i *big players*: sistemi di videoconferenza, in rapida crescita oggi, facilitano ad esempio l'accesso a persone e mercati lontani e consentono di entrare in contatto con gruppi diversi.

Tuttavia il nuovo livello che rende possibile un'ulteriore evoluzione del sistema sono i *social network*, che con le loro tecnologie digitali consentono di superare la tradizionale debolezza dovuta alla frammentazione del nostro sistema di imprese. E' possibile, grazie a questi, attivare concretamente nuovi collegamenti tra risorse interne esterne alle aziende e creare modalità di collaborazione flessibili e aperte.

Capitolo secondo

Employer Branding 2.0

"Lavora a fondo su te stesso più di quanto faresti per il tuo lavoro"

Jim Rohn

2.1 Web recruiting.

Nel primo paragrafo di questa parte abbiamo visto come la rete ha assunto in passato un ruolo sempre più centrale nella comunicazione, rubando spazio alla pubblicità sui media tradizionali. Anche il mercato del lavoro ha risentito di tale tendenza per cui Internet è diventato per molte imprese, il punto di riferimento di tutte le iniziative rivolte ai dipendenti e candidati. Secondo i dati di una ricerca riguardante l'utilizzo del *Web Recruiting*, attualmente le principali imprese europee hanno tutte una *careers section* all'interno del loro sito corporate, e la maggior parte di loro mette online un database delle posizioni vacanti (*job posting*) ed accetta l'invio di candidature attraverso Internet. Ciò è stato reso possibile dalla diffusione del mezzo Internet, che è stato permesso alle università e ai punti di accesso dei locali pubblici. Per ogni tipologia di candidato diventa possibile collegarsi per cercare l'azienda ideale, valutando questa anche attraverso l'esperienza fornita dal sito, ad esempio se questo soddisfa i canoni di efficacia e chiarezza comunicativa tali da spingerlo a verificare le posizioni aperte o da inviare una candidatura spontanea.

I vantaggi del *web recruiting* che derivano dalle caratteristiche di internet come mezzo di comunicazione, sono le stesse evidenziate nel paragrafo precedente. Tuttavia cosa rafforza l'adozione di questo è principalmente la riduzione dei costi, la riduzione del *time to hire* e il miglioramento della qualità dei candidati, in quanto consente anche a candidature di candidati passivi che non sono nel numero dei *jobseeker* abituali. Per attrarre le risorse

migliori attraverso i *new media*, sarà necessario mettere a punto una strategia di comunicazione specifica, in grado di relazionarsi positivamente con questa tipologia di utenti e sfruttando al massimo le caratteristiche specifiche dei mezzi a disposizione. Si potrà così comprendere quali sono le caratteristiche dei canali come il *recruiting on line*, con particolare attenzione nel nostro caso, ai *social media*, per formulare messaggi e linguaggi adatti al loro stile comunicativo. Queste attività *on line*, come vedremo più concretamente nel caso di Piaggio, saranno utilizzate per promuovere la propria strategia di *employer branding*.

2.2 Strumenti di employer branding on line.

Per quanto riguarda la ricerca del personale *on line*, gli strumenti a disposizione sono molti più di quanto non si possa immaginare. Anzitutto le *pubblicazioni di annunci di lavoro* sui siti di *e-recruiting* sono un primo esempio di ricerca del personale. A differenza di quelli tradizionali pubblicati sui giornali, un'azienda grazie alla pubblicazione *on line*, ha molto più spazio e modo di raccontarsi e di entrare nel dettaglio della posizione vacante, godendo in questo modo già da un primissimo momento, della possibilità di un processo di auto-selezione del candidato. Esso può in questo modo individuare immediatamente l'annuncio più vicino al lavoro desiderato, permettendo al datore di ricevere candidature più in linea con l'offerta. La pubblicazione *on line* di un annuncio, inoltre consente: di dare visibilità alla propria offerta nei motori di ricerca che raccolgono inserzioni da più fonti; rispetto all'advertising tradizionale su carta stampata, i costi sono estremamente più bassi; l'esposizione è garantita per almeno 60 gg., mentre sui giornali è limitata a una giornata e anche se ripetuta settimanalmente grazie all'inserito "Lavoro", è comunque limitata perché sottoposta a un'interruzione tra un annuncio e un altro. Non si deve dimenticare poi che

un'offerta pubblicitaria *on line* è mandata in automatico a tutti gli utenti in possesso del determinato profilo professionale che si sta cercando, aumentando così le possibilità di venire in contatto con la risorsa giusta in tempi brevi, e diffondere in questo modo l'immagine aziendale in sintonia con il target di potenziali futuri collaboratori.

Possibile è anche *l'interazione tra recruiting on line e il social network* come vedremo più nello specifico nel prossimo paragrafo quando approfondiremo il social recruiting più diffuso: LinkedIn. In questo caso ad esempio, attraverso una specifica barra degli strumenti scaricabile gratuitamente, l'utente che visualizza l'annuncio sul *job board* può verificare immediatamente se è in qualche grado connesso su LinkedIn con chi già opera in quella organizzazione e chiedere direttamente maggiori informazioni sulla *vacancy*.

Un secondo strumento di employer branding reso possibile dal *recruiting on line*, è legato all'ampia gamma di prodotti di visibilità che ogni sito offre. Come per ogni strategia di comunicazione non esiste un solo tipo di modello efficace: dipende dal tipo di azienda, dalla figura professionale ricercata, dalla sede di lavoro e dal numero d'inserimenti da operare, così come dallo spazio che si vuole dare al marchio ecc. Per questo implementare una strategia di employer branding significa come abbiamo visto nella prima parte del mio lavoro, anzitutto possedere tool di natura diversa e mettere in pratica un'operazione di HR marketing.

Un terzo strumento è legato alla possibilità di pubblicare *on line* il proprio profilo aziendale collegandolo alle offerte di lavoro di volta in volta rese note. In questo modo si offre la possibilità alle imprese di cominciare un dialogo attivo con chi cerca lavoro. Quanto più dettagliato e fruibile sarà il profilo aziendale, con informazioni sui valori fondanti l'azienda, la sua missione, le sue politiche di sviluppo, le sue opportunità di crescita e formazione, quanto sarà più elevato sarà il ROI (ritorno operativo

dell'investimento). Al successo concorre anche la spinta da parte delle società di *recruiting on line*, che hanno messo a disposizione dei candidati più optional per renderlo ancora più appetibile, strumenti di *employer branding* possibili solo grazie alle nuove tecnologie (fiere di lavoro virtuali, videointerviste ai responsabili di HR delle aziende, *broadcasting*).

Un quarto strumento è la sezione "*Lavora con noi*", dedicata alle opportunità professionali, costruita all'interno del proprio sito corporate. Tale ipotesi si è resa sempre più percorribile negli ultimi anni, complice soprattutto la recessione economica che stiamo attraversando. Tuttavia perché essa possa essere un'ipotesi efficace, le ricerche di personale devono essere frequenti nel corso dell'anno e ci deve essere un adeguato corredo informativo. Un'area riservata alle offerte lavorative sempre vuota o non adeguata a offrire al visitatore le informazioni che si aspetta di trovare in questa sede, costituisce un messaggio sbagliato dal punto di vista della comunicazione ai lavoratori, siano essi già inseriti nell'organizzazione o potenziali nuovi collaboratori.

Un ultimo strumento legato al *recruiting on line* e all'*employer branding* è il *career site* aziendale, vale a dire un sito esclusivamente dedicato ai percorsi di carriera effettuabili in una data azienda. Siti simili sono sviluppati dalle grandi imprese che operano a livello internazionale e che per il loro elevato turnover si appoggiano alle società di *recruiting on line* per gestire la piattaforma tecnologica.

In conclusione, saper sfruttare le caratteristiche del canale di *recruiting on line* per far crescere l'*employer brand* delle aziende alla ricerca di personale presenta molte caratteristiche diverse. Se l'organizzazione riesce a mettere le basi per una strategia all'avanguardia di *attraction* dei candidati più richiesti, consumatori abituali del web, in linea con le esigenze peculiari, essa può rafforzare la propria immagine come employer su un pubblico di massa.

Capitolo terzo

Cercare i talenti con i Social Network: LinkedIn.

“Le relazioni interpersonali sono il terreno di coltura dal quale nascono tutte le conquiste, l’innovazione e il progresso”.

Ben Stein

Come abbiamo accennato poco fa, una delle cose da fare con le nuove tecnologie sociali è cercare talenti con i *social network*.

Le nuove tecnologie stanno rivoluzionando anche le attività di *recruitment*, ad esempio è possibile tramite Skype (o altre soluzioni analoghe) effettuare un colloquio di lavoro in un Paese ed essere assunto in un altro continente senza viaggiare. Il lavoro di chi effettua la selezione del personale è dunque senz’altro cambiato, facilitando molto il compito ai professionisti del settore, ma anche aumentando le opportunità per chi sta cercando nuove collocazioni professionali.

Il salto tuttavia non è solo tecnologico: quello che è cambiato è anche l’approccio alla conoscenza, la disponibilità di informazioni da entrambe le parti, ed è cresciuto anche il ruolo delle persone e la loro capacità di creare valore aggiunto e fare la differenza.

Ma come affrontano tutto questo le aziende? Sempre più spesso si affidano ai *social network* per essere presenti nei luoghi virtuali frequentati dai giovani interessati a nuove opportunità professionali, e al tempo stesso comunicare un’immagine dell’azienda fresca e coinvolgente. L’atmosfera creata da canali come LinkedIn, infatti, crea un ambiente adatto all’avvio di un dialogo e favorisce una prima conoscenza, attraverso l’invio di commenti o post e la condivisione di materiale. L’obiettivo è favorire un incrocio d’intelligenze attraverso l’inserimento di passaggi innovativi nel tradizionale processo di *recruitment*.

Tuttavia ricercare e attrarre eccellenze rimane un mestiere difficile, ma le nuove tecnologie offrono interessanti opportunità.

3.1 La filosofia del “Teniamoci in contatto”.

Se volessimo addentrarci più nello specifico, di quale sia il ragionamento che sta dietro l'adozione di un canale di recruitment come LinkedIn, è indubbio che si debba volgere lo sguardo verso un panorama più ampio, che va oltre le motivazioni tecnologiche sopra menzionate. In un contesto come quello che abbiamo visto finora, dove il rischio lavoro è alto, la concorrenza globale è aspra e il patto tra datore di lavoro e dipendente sta subendo radicali trasformazioni, ogni persona deve imparare a gestire il proprio percorso professionale come un'impresa.

Questa è l'idea di Reid Hoffmann, imprenditore e investitore di fama mondiale, che è co-fondatore e presidente di LinkedIn, il *network professionale* più grande del mondo con i suoi 135 milioni di iscritti.

Nel suo libro intitolato “Teniamoci in contatto”, Hoffmann ha voluto esporre la filosofia del *network* che ha fondato, spiegando cosa c'è dietro il mondo LinkedIn e qual è la predisposizione che ognuno di noi deve avere per utilizzarlo al meglio. Dopo aver conosciuto Ben Casnocha, suo socio fondatore e co-autore del libro, si rese conto che l'imprenditorialità è in ognuno di noi, e sia piuttosto una visione della vita che necessariamente business.

Hoffman riprende la convinzione espressa da Muhammad Yunus⁵³, che siamo tutti imprenditori di se' stessi, già fin da quando abitavamo nelle caverne e cacciavamo per procurarci il cibo. Poi con lo sviluppo della

⁵³ Yunus è premio Nobel e pioniere della microfinanza. E' citato da Hoffman a sostegno della sua idea che ciascuno di noi è imprenditore.

società, l'istinto è stato soppresso e ci siamo trasformati in manodopera perché siamo stati etichettati in questo modo e abbiamo dimenticato di essere per prima cosa imprenditori. Adesso per adattarci alla nuova epoca e alle sfide che questa ci lancia, è necessario riscoprire questa vocazione "istintiva" per l'imprenditoria, e considerarsi a capo di almeno una vibrante e dinamica *start up*⁵⁴: la propria carriera.

Il paragone con il termine *start up* è l'emblema del messaggio che vuole affidarci Hoffman. L'imprenditore affronta di petto tutte le incertezze, le poche informazioni e i rischi che assume chi fonda un'impresa, e cerca di trarre benefici dalle realtà del mercato per trarre vantaggi competitivi; allo stesso modo di chi oggi vuole raggiungere il successo professionale, deve attingere alla sua rete per trarre informazioni di business che gli servono per superare dure sfide, e indipendentemente dallo stadio di carriera in cui si trova, deve rimanere agile, giovane e dinamico, ecco che deve essere sempre una *start-up*.

Ciò che ha spinto Hoffmann a creare LinkedIn è proprio questa similitudine tra strategie di business delle *start-up* e le strategie di carriera degli individui. Ma oltre ad avere una mente flessibile e una propensione al cambiamento, per Hoffman si devono avere prima di tutto le competenze vere e proprie per diventare imprenditori di se stessi. Nel corso del libro spiega come sviluppare il proprio vantaggio competitivo sul mercato, incastrando le tre tessere fondamentali: i propri asset, le aspirazioni e la realtà del mercato. Solo dopo un'attenta valutazione delle risorse possedute da parte del candidato, esso può passare alla pianificazione del piano "ABZ", ovvero un piano "A" basato sui vantaggi competitivi, e quindi replicare e adattare questo piano sulla base dei riscontri e delle lezioni apprese.

⁵⁴ Con il termine *start-up* si identifica l'operazione e il periodo durante il quale si avvia un'impresa. Nello startup possono avvenire operazioni di acquisizione delle risorse tecniche correnti, di definizione delle gerarchie e dei metodi di produzione, di ricerca di personale, ma anche studi di mercato con i quali si cerca di definire le attività e gli indirizzi aziendali.

Solo a quel punto diventa indispensabile costruire relazioni autentiche e durature, che se sfruttate, danno vita a un potente network professionale. In questo modo è possibile trovare e far nascere opportunità per la propria carriera attingendo dal proprio *network*, aggiungendo intraprendenza e valutando i rischi che man mano si presentano.

Dunque è il bacino informativo del *network* a fornire spunti per trovare opportunità migliori e compiere scelte di carriera più azzeccate. Ma l'ingrediente fondamentale che accompagna la filosofia del "teniamoci in contatto" è l'adattabilità. Senza questa è difficile creare la stabilità professionale, specie in un momento di cambiamento come questo, dove l'unico salvagente sembra essere proprio questa risorsa che è innata nell'essere umano.

3.2 Oltre le banche dati.

In pratica, la differenza rispetto al passato nell'area *recruitment*, è contraddistinta dal modo in cui i curriculum arrivano sulle scrivanie degli *head hunter*. La posta tradizionale, è stata sostituita dall'*e-mail* e infine dai moduli *on line*, ma quello è cambiato davvero è la possibilità per i professionisti della selezione del personale di attingere a banche dati dove è possibile condurre ricerche mirate in base ai profili di maggior interesse. Le attività di *recruitment*, infatti possono essere agevolate e ottimizzate grazie alla disponibilità di confrontare i dati inviati dai candidati con referenze disponibili on line. Oltre al già citato LinkedIn, anche Xing e Viadeo nascono con l'idea di valorizzare le competenze di chi cerca lavoro e facilitare incontri con i profili richiesti dalle aziende.

Xing è il social network leader in Germania e nel mondo di lingua tedesca, grazie al fatto di essere una società made in Germany. Il suo modello di

business privilegia una formula in cui il pagamento di un abbonamento è di fatto indispensabile per godere appieno dei servizi del network. Un tentativo di espansione e di localizzazione in altri mercati europei, si è rivelato presto un fallimento, con un dietrofront che ha visto la chiusura dopo pochi mesi di alcuni uffici, tra cui quello di Milano.

Viadeo è invece il vero concorrente di LinkedIn. Nato in Francia, questo *social network* ha scelto di crescere per acquisizioni, conquistando una posizione di leadership per mercati come Cina e India. Il suo modello prevede anch'esso il pagamento di un abbonamento mensile, che consente di accedere in forma privilegiata a opportunità di business costruite a partire dalle relazioni costruite sul network.

Tuttavia LinkedIn, ha raggiunto una dimensione globale tale da essere difficile contrastarla. Avendo raggiunto la massa critica, oltre 170 milioni di utenti attivi, una volta che gli utenti hanno preso familiarità con lo strumento, abbiano consolidato la propria rete e abbiano prodotto una massa consistente di contenuti, il passaggio a un altro *social network* concorrente diventa difficile, oltre che scomodo e improbabile.

Chi crea un proprio account, è invitato a inserire il proprio curriculum, ad attivare collegamenti con la propria rete professionale, a scrivere o ricevere referenze, ad aggiungere applicativi con i quali far conoscere il proprio lavoro e contribuire, eventualmente, alla risoluzione dei problemi. Tutto è tracciato e condiviso con le consolidate modalità dei *social network*, e per un'azienda che si accinge a condurre una ricerca per trovare la persona "giusta" c'è molto su cui lavorare. Non è solo il curriculum, ma anche i contatti, contributi, dinamiche relazionali, che devono essere vagliate e prese in considerazione, e in questo LinkedIn è protagonista incontrastato, grazie anche ai suoi servizi a pagamento che ne potenziano le sue capacità.

Vediamo adesso più da vicino come si compone questo *social network*. Nella lista delle espressioni più comuni usate nella redazione dei propri profili dagli utenti del social, “innovativo”, è l’espressione più usata in Europa, mentre “esperienza” è la parola più adoperata negli Stati Uniti, Canada e India. Le informazioni dei candidati non sono il solo contenuto del sito: anche le imprese possono offrire informazioni su ricerche di personale da loro condotte. Possono essere utilizzati anche per costruire una sorta di vivaio di professionisti da coinvolgere in singole attività e da poter selezionare per un inserimento più stabile nelle proprie aziende.

Altro aspetto non trascurabile è senz’altro il risvolto economico dell’utilizzo del *social network* per il reclutamento di risorse umane. I costi sono molto contenuti grazie ai tempi brevi in cui si svolge l’accesso ai profili. Essi possono innalzarsi solo nel caso in cui, come vedremo nel caso di Piaggio Group, ci sia da parte dell’impresa la volontà di aderire a un servizio specifico fornito dal social, come l’area dedicata specifica *LinkedIn Recruiter*.

Ma ciò che cambia è la prospettiva: l’incontro nasce dal dialogo e dalla condivisione reciproca degli interessi condivisi e della confidenza. La gestione di questi scambi, può incentivare l’attrazione di nuovi talenti e creare una sensibilità condivisa. Oltre alle opportunità per segnalare l’apertura di una selezione del personale, infatti è possibile anche dialogare con i candidati in un contesto aperto e partecipativo. Il tema della raccolta di informazioni richiede tuttavia una certa attenzione. Anche se può accadere che si voglia sapere di più di quella persona, oltre a visionare il suo blog di argomento professionale o le altre attività svolte su LinkedIn può capitare che si sia tentati da visitare il suo profilo Facebook, consultando informazioni di vita quotidiana come foto, messaggi in bacheca, ecc. Questo è un comportamento senz’altro da evitare per considerazioni di privacy, ma anche perché soprattutto comunque il selezionatore potrebbe essere condotto

a commettere un errore di valutazione nei confronti del potenziale candidato.⁵⁵ La Normativa italiana vieta peraltro le indagini sulle opinioni dei lavoratori e su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine personale.

Anche e forse soprattutto per questa ragione, non si deve tradire la natura dei *social network*, accogliendo le opportunità di dialogo aperto con il candidato, ma vivendolo in maniera trasparente, come LinkedIn stesso ci insegna.

⁵⁵ Questo errore di pregiudizio è detto “effetto alone”.

PARTE TERZA

IL CASO PIAGGIO

Capitolo 1

Il gruppo Piaggio.

"Il modo migliore per portare la gente a ragionare è metterli in contatto con qualcuno di cui si fidano".

Giunti al termine del mio studio sull'employer branding, ho inserito in quest'ultima parte un *case study* sul Gruppo Piaggio.

Circa un anno e mezzo fa, ho avuto la possibilità di svolgere uno stage nel settore della selezione e reclutamento delle risorse umane presso l'azienda Piaggio, con sede a Pontedera. Il Responsabile Reclutamento e Selezione Corporate e mio tutor aziendale, Enrico Bazzali, mi ha aiutato a sviluppare questo mio progetto di ricerca sull'employer branding, e mi ha permesso di attingere alla metodologia usata da Piaggio per il *recruiting on line*.

Dopo una breve storia del Gruppo e la presentazione della *mission* aziendale e dei driver strategici, mi occuperò di analizzare *l'employer branding* di Piaggio, attraverso il valore attribuito alle persone, la gestione del personale e la comunicazione sul mercato del lavoro. In particolare mi occuperò del canale che viene utilizzato dal Gruppo per assumere le persone giuste: LinkedIn. Già incontrato nella seconda parte del mio lavoro, questo *social network* dimostra, grazie alle sue potenzialità, il nuovo ruolo del *recruiting* nelle aziende, che in un momento di crisi come quello che stiamo attraversando non perde certamente d'importanza, ma al contrario ne accresce il suo potere.

1.1 L'evoluzione del Gruppo Piaggio.

Piaggio è da sempre un marchio che ha fatto parte della storia di tutti noi. Chi non ha almeno un ricordo di famiglia legato a questa famosa azienda di ciclomotori, nata nella nostra regione toscana e oggi, oltre ad essere uno dei marchi più conosciuti della storia dell'industria e del design italiano, ancora un esempio di sintesi tra tradizione, qualità e innovazione made in Italy.

Il Gruppo Piaggio è il più grande costruttore europeo di veicoli motorizzati a due ruote e uno di principali player mondiali in tale settore. Inoltre produce anche veicoli commerciali leggeri e motori. Il marchio Vespa per le due ruote, l'ha resa nota in tutto il mondo, simbolo di uno stile inconfondibile e inimitabile, che incarna perfettamente la modernità e la libertà.

Fondato nel 1884 da Rinaldo Piaggio, il Gruppo dal 2003 è controllato da Immsi S.p.A, holding industriale quotata in borsa italiana facente capo a Roberto Colaninno, che ne è Presidente, mentre il suo secondogenito Michele Colaninno ne è amministratore delegato e Direttore generale. Roberto Colaninno ricopre anche la carica di Presidente e Amministratore delegato del gruppo Piaggio, con Matteo Colaninno, suo primogenito, in qualità di Vice Presidente. Il gruppo Piaggio è quotato in borsa dal 2006. La gamma dei prodotti del Gruppo Piaggio comprende scooter, moto e ciclomotori nelle cilindrata da 50 a 1.400 cc con i marchi Piaggio, Vespa, Gilera, Aprilia, Moto Guzzi, Derbi, Scarabeo. Il gruppo inoltre opera nel trasporto leggero a tre e quattro ruote con le gamme di veicoli commerciali Ape, Porter e Quargo.

L'azienda a oggi conta circa 8.000 dipendenti in tutto il mondo divisi tra 5 stabilimenti produttivi in Italia, 3 in India e 2 in Vietnam. Inoltre ha affermato la propria presenza commerciale in Europa, Asia e America.

Con sede a Pontedera (Pisa, Italia), il gruppo Piaggio esercita a livello internazionale attraverso i suoi stabilimenti situati a Pontedera, dove sono prodotti veicoli a due ruote con marchi Piaggio, Vespa e Gilera, i veicoli per trasporto leggero destinati al mercato europeo, e i motori per scooter e motociclette; a Noale e Scorzè (Venezia), per la produzione di veicoli a due ruote con i marchi Aprilia e Scarabeo; a Mandello del Lario (Lecco), per la produzione di veicoli e motori Moto Guzzi; a Bramati (India, nello stato di Maharashtra), per la produzione di veicoli a trasporto leggero a 3 e a 4 ruote, dello scooter Vespa destinato al mercato Indiano e di motori; a Vinh Phuc (Vietnam) per la produzione di scooter e motori destinati al mercato locale e all'area di Asean. Il Gruppo opera inoltre con una società in join venture in Cina (a Foshan, nella provincia del Guangdong), detenuta al 45% da Piaggio e pertanto non consolidata nei risultati del Gruppo.



I ricavi netti consolidati del Gruppo nel 2012 sono risultati pari a 1406,2 milioni di euro rispetto a 1516,5 milioni di euro del 2011. Nel 2012 il Gruppo Piaggio ha venduto complessivamente nel mondo 615.500 veicoli

rispetto ai 653.300 veicoli del 2011. In particolare il business delle due ruote ha registrato nel 2012 una commercializzazione di 406.100 veicoli, per un fatturato pari a 993,3 milioni di euro, rispetto a 415.000 veicoli e 1.025,3 milioni di euro nel 2011. Di grande rilievo sono le attività di racing per la produzione motociclistica del Gruppo. Nel proprio portafoglio di Brand, vi sono infatti dei marchi facenti a pieno titolo della storia del motociclismo sportivo mondiale, con un palmarès complessivo mondiale di 101 campionati mondiali conquistati e di oltre 500 vittorie nei gran premi nei campionati mondiali velocità e Superbike.

La missione per Piaggio è anzitutto quella di creare valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti, operando come un player globale e realizzando prodotti, servizi e soluzioni, di qualità superiore, per la mobilità urbana e extraurbana, sempre adeguati all'evoluzione dei bisogni e degli stili di vita. In questo modo vuole affermarsi come operatore che contribuisce allo sviluppo sociale ed economico delle comunità in cui opera, agendo nel rispetto delle esigenze di salvaguardia dell'ambiente e del benessere collettivo.

Un altro punto fondamentale della sua *mission aziendale*, è quello di puntare a essere protagonista mondiale della mobilità leggera “made in Italy” per design, creatività e tradizione. Questo significa posizionarsi, come azienda di riferimento europeo, riconoscibile a livello internazionale, accreditando un modello che fa perno sulla qualità, tradizione e creazione di valore nel tempo.

Tra i valori, vi è una classificazione delle singole personalità che interagiscono con l'impresa, secondo lo schema di riferimento:

- Valore per il *cliente* (si tratta di gestire e sviluppare un'organizzazione flessibile e veloce, in cui tutti i processi, le persone e i partner esterni

(fornitori, dealer) sono focalizzati sulla generazione di valore percepibile dal cliente);

- Valore per l'*azionista* (significa realizzare obiettivi di ritorno sul capitale investito, per soddisfare le attese degli azionisti e garantire la continuità dello sviluppo);
- Valore delle *persone* (valorizzare le capacità e i talento di ciascuno, attrarre e mantenere in azienda le risorse migliori);
- Valore dei *marchi* (investire sulla valorizzazione dei marchi, come leva per sviluppare la presenza sui mercati e costruire un posizionamento competitivo univo e distintivo);
- Innovazione orientata al *cliente* (sviluppare i prodotti innovativi e riconoscibili per stile , qualità, sicurezze, livello dei consumi e basso impatto ambientale).
- Internazionalizzazione (essere un'impresa multinazionale per organizzazione, cultura, modalità di presenza sui mercati globali, per il rispetto delle culture di ogni paese in cui il gruppo opera e per la gestione del patrimonio di risorse umane presente a livello internazionale).

1.2 Driver strategici per la crescita e obiettivi.

In definitiva il Gruppo punta alla creazione di valore attraverso lo sfruttamento e lo sviluppo dei propri punti di forza che consentano di trarre maggiormente vantaggio dai macro-trend in atto a livello economico e di settore.

L'economia mondiale procede oggi a due velocità: da una parte vi sono i paesi sviluppati, Europa, e Stati Uniti, che attraversano una fase di stasi economica, mentre i Paesi emergenti, rappresentati principalmente dall'Asia, su tutti la Cina, l'India, e dal Brasile, guidano la crescita economica mondiale. Questa è stata molto sostenuta negli ultimi anni e proseguirà in futuro, tanto che si stima, secondo i dati del fondo monetario Internazionale, che in pochi anni la Cina avrà un PIL reale in linea con quello di Stati Uniti ed Europa. Lo sviluppo economico nelle suddette aree si traduce in progresso generale per i Paesi stessi, con il potenziamento delle infrastrutture, incremento dei consumi e crescente urbanizzazione. In Asia, in particolare, sta maturando una nuova classe media con sempre maggiore capacità di spesa e che rappresenterà una quota di anno in anno sempre più consistente dei consumi mondiali. E' quindi logico ipotizzare che in futuro questi Paesi emergenti traineranno la crescita economica e che quindi essi rappresentino mercati di sbocco fondamentali per le aziende globali come il gruppo Piaggio.

In coerenza con lo scenario appena descritto e tenendo conto del proprio posizionamento attuale, Piaggio si è posto i seguenti obiettivi strategici:

- Crescita dei mercati emergenti con particolare riferimento all'area asiatica;
- Mantenimento e consolidamento delle posizioni di leadership sui mercati maturi;
- Forte incremento della produttività di tutti i processi aziendali, con speciale focus su quelli maggiormente influenti sulla competitività del costo del prodotto, quali progettazione, acquisti e manufacturing;

Tali obiettivi di crescita saranno perseguiti facendo leva e investendo sul costante potenziamento di *key asset* del Gruppo:

- Marchi distintivi e riconosciuti a livello internazionale
- Capillare rete commerciale dei mercati di riferimento
- Competenze di Ricerca e Sviluppo, focalizzate su innovazione, sicurezza e ambiente;
- Forte presenza internazionale, con presidi locali per tutti i processi core aziendali: dal marketing, alla ricerca e sviluppo, alla produzione, agli acquisti;

1.3 Cultura aziendale e clima di lavoro.

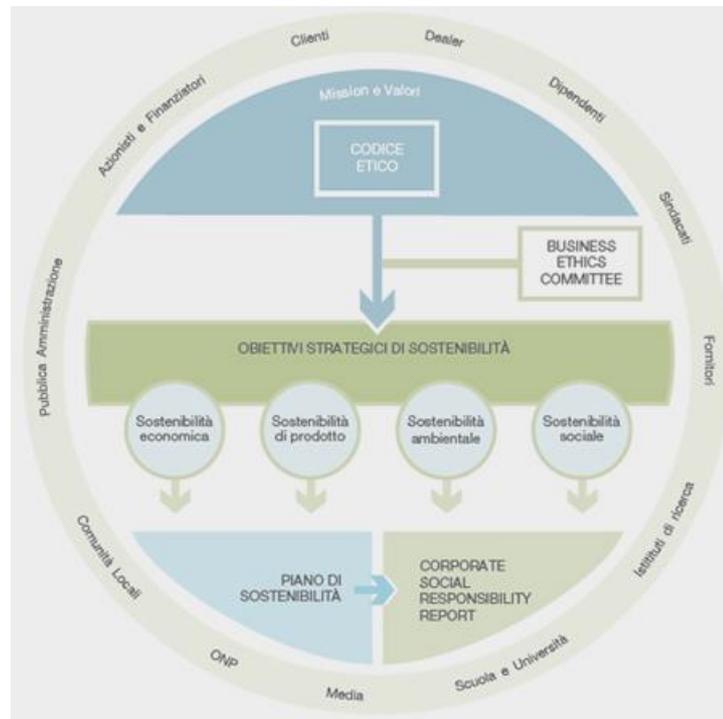
Il Gruppo Piaggio come abbiamo già avuto modo di vedere, opera su scala globale, con dipendenti in Europa, America e Asia, per cui il suo compito è di riconoscere e rispettare le differenze nell'ambito di un substrato comune di cultura aziendale. Questa è diffusa nel mondo per creare le condizioni per lo sviluppo dell'internazionalità e di un'organizzazione multinazionale. La cultura aziendale in Piaggio è desumibile dal codice etico inserito all'interno della responsabilità sociale.

Il codice etico del gruppo Piaggio &C. è stato adottato dal 2004⁵⁶ ed è stato aggiornato nel corso del 2012 per adeguarlo maggiormente ai valori etico sociali su cui si fonda e si ispira l'attività del gruppo Piaggio. Esso è stato diffuso capillarmente ed è in vigore presso tutte le società del Gruppo, definisce in modo chiaro e trasparente i principi e i valori ai quali l'intera organizzazione si ispira. In sintesi:

- Rispetto delle leggi degli Stati in cui Piaggio opera;
- Rifiuto e condanna dei comportamenti illegittimi e scorretti;

⁵⁶ Il codice etico del gruppo è disponibile per intero sul sito: www.piaggiogroup.com/Governance.

- Prevenzione delle violazioni della legalità, della trasparenza e della lealtà;
- Ricerca dell'eccellenza e della competitività sul mercato;
- Rispetto, tutela e valorizzazione delle risorse umane;
- Perseguimento di uno sviluppo sostenibile nel rispetto dell'ambiente e dei diritti delle generazioni future.



Il codice etico definisce responsabilità etico-sociali di ogni componente dell'organizzazione aziendale. In particolare, sono esplicitate le responsabilità etiche e sociali dei dirigenti, quadri e dipendenti, oltre che dei fornitori a prevenzione di comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto delle società del Gruppo. Il processo di internazionalizzazione ha esportato la filosofia del fare impresa con una forte responsabilità sociale. Il codice etico è alla base dei comportamenti e l'innovazione rappresenta il fattore critico di successo della strategia industriale. Infatti tra gli obiettivi del gruppo c'è la creazione di valore per

tutti gli azionisti nel rispetto dell'etica degli affari ma anche la realizzazione di una serie di valori sociali.

In particolare, la strategia industriale è fondata sull'innovazione tecnologica rivolta a una mobilità eco-compatibile, ed è per questo il Gruppo ha individuato nella ricerca di soluzioni all'avanguardia, il fattore di successo verso cui orientare gli investimenti e le iniziative industriali. L'innovazione orientata alle emissioni inquinanti e dei consumi e l'aumento della sicurezza dei veicoli, esercita anche un ruolo di tutela dell'ambiente nello svolgimento di tutte le attività per una coesistenza armoniosa tra uomini, tecnologia e natura. Tutto questo trova realizzazione innanzitutto attraverso la creazione di prodotti sostenibili, che devono essere fabbricati utilizzando impianti con minor impatto ambientale possibile. Ma anche la sostenibilità dei sistemi produttivi deve essere tenuta in considerazione e ciò è possibile solo attraverso investimenti per la massimizzazione dell'efficienza dei processi e la riconversione degli impianti non più competitivi.

Le persone sono poi per Piaggio un patrimonio fondamentale, indispensabile per la creazione di valore aggiunto nel lungo periodo. Il Gruppo ha definito obiettivi di crescita, valorizzazione, formazione del capitale umano, come vedremo meglio nel prossimo capitolo, come obiettivi indispensabili per la creazione di valore aggiunto nel lungo periodo, sempre assicurandosi che questi siano giustamente riconosciuti e soddisfatti, a seconda delle attese e aspirazioni di ognuno.

Per raggiungere quest'obiettivo, la crescita deve anche riguardare i fornitori e i *dealer* per i quali Piaggio vuole rappresentare un partner affidabile, con cui costruire un percorso comune di sviluppo, volto alla creazione di valore per il cliente finale. Infine, il successo di un'azienda nel tempo è strettamente collegato alla fiducia e soddisfazione del cliente: questi devono essere ascoltati, informati e rispettati, instaurando relazioni basate sulla trasparenza e sulla fiducia.

Capitolo 2

Le persone nel Gruppo Piaggio.

"Trovate un lavoro che vi piace e aggiungerete cinque giorni alla vostra settimana".

H. Jackson Brown, Jr.

2.1 Il valore delle risorse umane in Piaggio.

Le risorse umane con le loro competenze, capacità e passione sono un elemento centrale per la competitività e la crescita di Piaggio. Per creare valore verso tutti gli stakeholder ci deve essere una forte tensione al risultato, una costante ricerca alla soddisfazione del cliente, e lo slancio verso l'innovazione con attenzione particolare a quelli che saranno gli scenari futuri sempre più internazionali e competitivi.

Per queste ragioni Piaggio pone le persone al centro della propria organizzazione, assicurandole rispetto e tutela in ogni società del gruppo. Le persone infatti sono l'elemento fondamentale che permette di affrontare ogni sfida, grazie all'obiettivo di creare valore, guidando ogni azione individuale e di team.

A proposito del valore delle risorse umane, sono individuati alcuni punti centrali per garantire la loro giusta collocazione all'interno dell'impresa:

- *Policy di gestione del personale*: riguarda lo sviluppo delle competenze core per l'evoluzione del business che è alla base del rapporto tra l'azienda e le persone e si declina nelle policy aziendali di inserimento, sviluppo, formazione e *rewarding*.
- *Diversità e pari opportunità*: essendo una multinazionale, i processi di gestione delle risorse umane sono applicati secondo gli stessi principi

di meritocrazia, equità e trasparenza in tutti i paesi in cui il Gruppo opera, ponendo l'accento sugli aspetti rilevanti per la cultura locale. In questo modo garantisce alle persone di entrambi i sessi, la possibilità di offrire un contributo nel mondo del lavoro, pur riconoscendo il valore della diversità e l'importanza del confronto nello svolgimento di qualsiasi attività. In accordo con le organizzazioni sindacali vigenti che richiedono l'assunzione di una quota specifica di persone con disabilità, l'azienda ha stretto collaborazioni con diverse cooperative sociali, oltre al fatto che l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone diversamente abili è agevolata anche dall'accessibilità delle strutture aziendali;

- *Sviluppo del capitale umano*: di questo si occupa l'*employer branding* Piaggio, attraverso la selezione e reclutamento dei giovani talenti (Piaggio Way), la formazione dei dipendenti, e le politiche di rewarding.
- *Coinvolgimento e dialogo con il personale*: la politica di comunicazione e ascolto del Gruppo è “a due vie”, tra azienda e persone, attraverso cui veicolare e rendere chiari a tutti i messaggi e le informazioni fondamentali per comprendere le strategie e gli obiettivi aziendali.
- *Salute e sicurezza*: attenzione al lavoro più sicuro, valorizzando tutti gli aspetti relativi alla sicurezza dell'ambiente di lavoro e i relativi strumenti necessari allo svolgimento delle attività quotidiane.

2.2 La gestione del personale.

Nel corso del 2012 le policy di gestione delle risorse umane sono state oggetto di un processo di consolidamento: la selezione e mobilità interna, la

valutazione delle risorse umane, la formazione, il *rewarding*, la comunicazione e ascolto, la diversità e le pari opportunità, le relazioni industriali e l'organizzazione competitiva.

In accordo con la politica di *employer branding* del Gruppo, il processo di *selezione e reclutamento* ha il compito di allineare strumenti e metodologie alle scelte strategiche dell'azienda, interpretando i cambiamenti in atto riguardanti l'organizzazione interna, il mercato del lavoro esterno, il mercato di riferimento per il business dell'azienda, le normative, la società e la tecnologia. In particolare vedremo nel prossimo capitolo l'adozione del *social network* LinkedIn come canale *on-line* per la selezione e il reclutamento dei talenti.

La valutazione del personale coincide con l'intento di rendere trasparenti alle persone i criteri e le modalità con cui vengono valutati, ovvero in base alle prestazioni fornite, le competenze manageriali e professionali possedute, le potenzialità, in relazione al proprio ruolo e alle esigenze aziendali e ai possibili percorsi di sviluppo. Il *rewarding* sarà stabilito in base al contributo che le persone danno all'impresa secondo i criteri di competitività, equità e meritocrazia chiaramente percepiti e tali da motivare e trattenere in azienda risorse umane che forniscono i maggiori contributi al conseguimento dei risultati aziendali.

Per lo *sviluppo di carriera e la formazione*, l'obiettivo è senz'altro quello di promuovere la crescita dei dipendenti, fornendo opportunità lavorative formative a tutti i ruoli e livelli di responsabilità, per accrescere il valore individuale e professionale, in sintonia con il business e la cultura aziendale. Il *modello delle competenze manageriali* costituisce il set di comportamenti da praticare per assicurare il successo proprio e dell'azienda.



- **Innovation:** capacità di considerare i cambiamenti come opportunità;
- **Team Integration:** capacità di aprirsi alla diversità e considerarla un valore
- **Accountability:** capaci di assumere la responsabilità del proprio lavoro;
- **Energy:** capaci di lavorare con energia e entusiasmo;
- **Leading:** capaci di creare le proprie risorse al raggiungimento degli obiettivi.

La continuità e la qualità dei risultati è il vero fondamento del know-how e delle competenze professionali. Il modello qui sopra è applicato in tredici famiglie professionali e declinato in competenze specifiche. Gli strumenti di sviluppo e le attività di formazione sono orientati a far acquisire alle persone il livello di competenza richiesto dal proprio ruolo. Nell'ultimo anno il sistema è stato arricchito con ruoli specifici delle unità operative estere e impiegato come base per la valutazione e lo sviluppo sistematico delle competenze professionali sull'intera popolazione impiegatizia e manageriale

del Gruppo. Gli strumenti di sviluppo hanno l'obiettivo di costruire e migliorare le competenze previste dai rispettivi modelli valorizzando allo stesso tempo le potenzialità e valutando e premiando le performance eccellenti. Il set di strumenti comprende:

- Piani di sviluppo che esplicitano le azioni di crescita previste per il dipendente;
- *Job rotation* e partecipazione a progetti strategici o internazionali;
- Formazione manageriale e professionale;
- Piaggio Way – programma di gestione dei talenti.

2.3 La comunicazione sul mercato del lavoro.

La politica di ascolto e comunicazione in Piaggio, come abbiamo già anticipato, mira a creare un canale “a due vie” fra azienda e persone, attraverso cui, da un lato si vuol gestire e rendere chiari i messaggi e le informazioni fondamentali per comprendere le strategie e gli obiettivi aziendali, dall'altro “ascoltare la voce” delle persone, con l'obiettivo di migliorare nel tempo il livello di motivazione di tutti ad investire le proprie energie nella stessa direzione in cui va l'azienda.

In tale ottica di integrazione tra le diverse realtà socio-culturali presenti, sono utilizzati numerosi strumenti di comunicazione: a “due vie” , Top-down e Bottom-up.

Per gli strumenti di comunicazione “a due vie”:

- *Rete Intranet Aziendale “Piaggio Net”*: il portale offre informazioni, quotidiano *on line* di news aziendali e attualità, anche inviate dai dipendenti delle sedi italiane e estere, e servizi per il personale come

ad esempio gestione presenze e trasferte, disposizioni organizzative e manuali operativi, mercatino dei dipendenti, listini veicoli e merchandising, comunicati stampa istituzionali e di prodotto, photogallery gamme ed eventi, rassegna stampa quotidiana, etc. Nel 2012 nel portale Intranet di Gruppo sono state pubblicate 857 news in home page, che fanno registrare un totale di 147.221 accessi (totale lettori di entrambi i portali: PiaggioNet e InfoPoint).

- *Piaggio InfoPoint*: sono postazioni web dislocate negli stabilimenti italiani del Gruppo Piaggio, accessibili dagli operai tramite badge aziendali, per permettere loro di accedere alla rete Intranet e usufruire dei servizi offerti (lettura *news*, check bollature, mercatino dipendenti, listini veicoli e merchandising, comunicati stampa istituzionali e di prodotto, invio messaggi ai referenti aziendali tramite servizio Web Mail, ecc.). Le *news* informative pubblicate in *home page* di PiaggioNet sono ugualmente pubblicate nella *home page* delle postazioni InfoPoint: l'attualità aziendale è dunque diffusa in tutta l'organizzazione e resa accessibile a tutta la popolazione aziendale (*managers, white e blue collars*).
- *PiaggioNet International*: i contenuti delle sezioni e le *news* sono pubblicati in inglese, specificatamente selezionate e destinate al pubblico dei dipendenti delle sedi europee e degli Stati Uniti, con estensione nelle sedi asiatiche. Nel 2012 sono state pubblicate in home page del portale international 246 *news* che hanno registrato 2475 accessi.
- *Servizio Web mail*: è un sistema di messaggistica interna per promuovere la comunicazione bottom-up tra i dipendenti e il Vertice aziendale. I dipendenti Piaggio possono inviare messaggi ai

responsabili delle funzioni e ricevere risposta attraverso la casella web personale.

- *V-Speak*: è un forum interno dedicato ai dipendenti della consociata indiana PVPL, al fine di stabilire una comunicazione aperta e trasparente all'interno dell'organizzazione. Il forum offre ai dipendenti l'opportunità di conoscere in modo più approfondito l'impresa, esprimere nuove idee e condividere esperienze e best practice.
- *Crucial conversation*: l'iniziativa è volta a migliorare le interazioni trasversali e di lavoro tra le funzioni, e ad approfondire la reciproca conoscenza delle attività aziendali. Le sessioni vedono i responsabili delle varie Funzioni Aziendali presentare attività e obiettivi a target groups selezionati, che poi interagiscono con gli "speakers" attraverso una serie di Q&A. Nel corso del 2012 sono state completate 12 sessioni di Crucial conversation.

Per gli strumenti di comunicazione top-down abbiamo:

- *PiaggioFlash*: è un comunicato periodico diffuso all'interno degli stabilimenti italiani del Gruppo Piaggio (in formato cartaceo, inviato via e mail e pubblicato in Internet); informa su promozioni e offerte interne per veicoli e merchandising, esterne come convenzioni con aziende, tutto riservato ai dipendenti.
- *Miles & Smiles*: è una rivista interna trimestrale, distribuita ai dipendenti dello stabilimento indiano PVPL del Gruppo, informa sulle attività aziendali e offre visibilità a dipendenti e famiglie.

- *Management e meeting*: si tratta di workshop periodici del vertice aziendale con i manager sull'andamento generale del gruppo, e sulle principali strategie e obiettivi aziendali.

Iniziative di ascolto e comunicazione bottom-up:

- WIDE Survey on line: nel mese di luglio 2011 è stata lanciata una survey on line – pubblicata sui siti web del gruppo (www.piaggio.com e www.piaggiogroup.com) in versione bilingue, italiana e inglese – dedicata a WIDE PIAGGIO MAGAZINE, trimestrale bilingue pubblicato nel 2010 e nel 2011. Tramite un questionario si è chiesto ai lettori di esprimere il loro parere sulla rivista; la survey è proseguita nel 2012. I risultati emersi dai questionari compilati on line dai lettori, sono stati raccolti in periodici report e valutati in ottica di riposizionamento e sviluppo del progetto editoriale.

Capitolo 3

L'Employer Branding nel Gruppo Piaggio.

"Fate sempre le cose giuste. Questo modo di agire gratificherà alcune persone e stupirà tutte le altre".

Mark Twain

3.1 La sezione "Lavora con noi".

Nel sito del Piaggio Group, vi è la sezione dedicata "*Lavora con noi*", che è un esempio di strumento di *employer branding on line*, come abbiamo già anticipato nel secondo capitolo.

Navigando nell'area dedicata, troviamo un video di presentazione del Gruppo, dove sono illustrate le aree di lavoro in cui opera Piaggio. Il video mostra la relazione tra il contesto urbano e sociale con le attività di produzione, commerciali, di assistenza e di vendita del prodotto. Infatti conoscere il territorio e rispettare parallelamente le iniziative di innovazione e la continua ricerca del design, sono tra le priorità del Gruppo. Si tratta di una sintesi della *mission aziendale* e del messaggio che l'azienda intende dare a chi volesse lavorare per Piaggio attraverso il credo "We see, We create".

Il target di riferimento per chi volesse entrare a far parte del mondo Piaggio è composto da studenti o manager dell'area *experienced*.

Nel primo caso, la possibilità per gli studenti di accedere nell'azienda coincide con l'opportunità di effettuare uno *stage formativo* per i corsi di laurea specialistici, finalizzati all'elaborazioni di tesi di laurea su progetti di gestione logistica, organizzativa e sull'area tecnica di sviluppo tecnologico dei processi industriali. Lo *stage* può durare al massimo sei mesi, presso le sedi italiane o estere. Al termine di questa esperienza sarà valutato l'inserimento in azienda, in un ambiente dinamico e attento alle aspirazioni

di ciascuno. Inoltre gli studenti che sono alla ricerca di un *tutorship* per elaborare la loro tesi di laurea, possono inviare un e-mail alla sezione recruiting, indicando in oggetto l'area d'interesse e il progetto che si intende sviluppare. A tal proposito, sono previste occasionali visite in azienda da intendere come contatto e scambio di materiale informativo tra il referente aziendale e il laureando. Le modalità e la cadenza degli incontri saranno concordati direttamente dal tutor in base alla sua disponibilità, prevedendo inoltre la possibilità di effettuare *stage curricolari* previsti dal piano di studi del laureando.

L'altro target di riferimento è quello identificato con l'area dei manager definita *experienced*, dove l'obiettivo è quello di attrarre e inserire le persone con le competenze migliori per il business.

I profili dei talenti di cui è in cerca sono molto diversi tra loro: si va dai tecnici agli specializzati, dagli ingegneri ai manager dediti all'innovazione e all'ottimizzazione. Va da se che il mestiere del selezionatore e reclutatore delle risorse umane in quest'azienda, svolge un ruolo molto importante per la ricerca dei nuovi talenti da attrarre.

3.2 La selezione e il reclutamento.

Il processo di selezione in Piaggio è composto da 6 fasi come mostra lo schema qui sotto.



Come ci spiega Enrico Bazzali, responsabile Reclutamento e Selezione Corporate e mio tutor aziendale, i Manager di linea del Gruppo Piaggio iniziano il processo di assunzione, definendo le specifiche tecniche delle

posizioni. In conformità a queste richieste, le Risorse Umane creano annunci di lavoro, che sono pubblicati direttamente *online*, e si possono trovare tutte le posizioni aperte in Piaggio Group nella sezione “*Lavora con noi*” di questo sito. Allo stesso tempo ci si può candidare direttamente *on line* per posizioni dedicate a “*profili con esperienza*” e a “*profili junior*” attraverso il link “*Studenti e Neolaureati*”. Quando si sarà presentata la propria *application* online, verrà ricevuta una mail di conferma. In alcuni casi le esigenze di riservatezza sono tali da impedire qualunque forma di pubblicità al progetto di selezione in corso, in questo caso i recruiters si muovono unicamente con la metodologia del cosiddetto “*direct hunting*”, contattando per lo più candidati passivi e senza dare alcuna visibilità all’annuncio di lavoro.

Nella fase di pre-selezione, i *recruiters* avviano il processo di screening delle candidature ricevute basandosi sui requisiti richiesti dalle diverse posizioni. Essi cercano e valutano i candidati che hanno già fatto la loro *application* nel sistema di *Recruitment Management*, o con i quali sono altrimenti entrati in contatto (Linkedin ad es. sul quale il gruppo Piaggio ha un portale *recruitment* nel quale può pubblicare i propri annunci di ricerca o su altri siti specializzati) e nel caso in cui ci fossero profili in linea con le specifiche richieste, gli HR di riferimento si metteranno in contatto direttamente con loro.

Come risultato della fase di pre-selezione, i *Recruiters* creano una *long list* di candidati che meglio rispondono ai requisiti delle posizioni aperte: i candidati inseriti all’interno della *long list* saranno invitati ad una prima fase di selezione per valutarne il profilo motivazionale, di personalità e tecnico attraverso test e interviste individuali.

Dalla prima fase di selezione, si ottiene dunque una *shortlist* di candidati che

sono convocati per un secondo incontro. Questo secondo step prevede un'intervista individuale da parte del management tecnico supportato dagli specialisti HR per approfondire la valutazione tecnica del profilo.

La *short list* si compone di candidati che superata la prima fase di selezione sono stati poi analizzati sia dal punto di vista del profilo di personalità sia dal punto di vista delle competenze tecniche possedute. Oggi nel Gruppo Piaggio viene utilizzato uno strumento per l'analisi del profilo di personalità che può essere applicato in tutti i paesi del mondo dove il gruppo è presente, il test *Pi Index* del quale i recruiters della direzione HR sono diventati analisti. La mappatura delle competenze tecniche di ogni posizione (Sistema Ems, Evaluation Management System) inoltre prevede quale sia il set di conoscenze tecniche che devono essere analizzate per ogni posizione.

Gli specialisti di selezione del personale della direzione risorse umane sono principalmente impegnati nella fase di contatto e prima valutazione del profilo di personalità e delle motivazioni del candidato. E' una procedura tracciata a livello informatico in tutti i paesi attraverso *SAP Recruiting*, tool informatico che il dipartimento reclutamento e selezione del gruppo ha progettato insieme alla direzione IT.

Tutti i candidati contattati sono valutati rispetto al possesso dei requisiti prima dell'affidamento di eventuale incarico. La partecipazione alla *short list* non genera ovviamente nessun obbligo di conferimento d'incarichi da parte dell'organizzazione che la costituisce e nessun altro avviso deve essere dato ai soggetti presenti nella *short list*, essendo una sorta di elenco di nominativi e non di graduatoria, se non il fatto di farne parte. I progetti di selezione possono, per motivi organizzativi, essere di tipo chiuso o di tipo aperto. Nel primo caso ci si riferisce a quelli secondo cui si può partecipare entro una certa data (es. per la realizzazione di uno specifico progetto), dopo la quale non è possibile inserirsi e/o aggiornare il proprio profilo.

Il *timing* è dato dalla necessità di coprire una posizione nuova o esistente ma resasi vacante. Per l'azienda si tratta di essere in condizione di avere a disposizione variegati e qualificati profili professionali, da utilizzare nei momenti di necessità, in presenza di specifici progetti e/o di attività occasionali non previste. Invece sono progetti di selezione “aperti” quelli in cui la possibilità di inserimento e/o aggiornamento è sempre possibile (banca dati).

Durante la fase finale di selezione, è scelto il candidato che meglio risponde alle esigenze della posizione in essere. Le risorse umane prendono contatto con il candidato prescelto per proporgli un'offerta.

A tempo debito, il candidato prescelto entrerà in Piaggio dopo un conforme periodo d'inserimento.

Nella sezione “*Lavora con Noi*” se non dovessero esserci eventuali posizioni aperte per il candidato, quest'ultimo potrà sempre presentare una candidatura spontanea, registrando il proprio CV con l'eventuale indicazione della posizione desiderata. Nel caso in futuro si aprissero posizioni in linea con quel profilo, sarà ricontatto per un eventuale colloquio.

Il CV potrà in ogni momento essere aggiornato o modificato direttamente dal sito Piaggio Group. Questo permetterà al candidato di poter riutilizzare la propria *application* per altre opportunità professionali.

Naturalmente tutte le informazioni inviate sono trattate in stretta osservanza della policy di privacy del Gruppo. Questi dati sono utilizzati solo per scopi di selezione e di assunzione. Nel caso il candidato caricasse il suo CV nel sistema per una specifica posizione, potrà anche richiedere che il suo profilo sia preso in considerazione per altre posizioni all'interno dell'azienda.

3.2.1 Come cambia la risorsa UOMO.

Nel corso di un convegno, Enrico Bazzali, responsabile Reclutamento e Selezione Corporate e mio tutor aziendale, ha presentato le sue idee a proposito del recruiting. Facendo riferimento al già citato famoso social network LinkedIn e al suo co-fondatore Reid Hoffman, Bazzali ritiene che se ci sarà una ripresa economica, essa, come effetto evidente sul mercato del lavoro, non si limiterà ad essere solo un'operazione di maquillage legislativo. Per lui, il cambiamento necessario deve essere in primo luogo di tipo culturale. In questo Hoffman, ha fatto centro grazie al suo libro "Teniamoci in contatto". Attraverso la sua visione liberista, ognuno di noi è almeno imprenditore di se stesso, ovvero chiede alla propria vita professionale ciò che un imprenditore chiede alla sua impresa. E allo stesso modo di un imprenditore, anche noi possiamo scegliere diversi approcci nella gestione della nostra carriera professionale: ad esempio di tipo conservativo, più propenso al rischio, con investimento a breve e medio termine, o con investimenti a lungo termine.

Tuttavia si potrebbe obiettare a Hoffman che nella gestione della nostra carriera alcuni vincoli sono dati, fissati, non dipendono cioè interamente dalla nostra volontà. Tutto ciò, come osserva Bazzali, non è molto diverso da quanto accade normalmente in un'impresa. Le regole e le macro-condizioni di mercato, non sono tutti elementi disponibili alla propria azione ma anzi spesso proprio come accade nella gestione di una carriera professionale, si tratta di dati forniti dal contesto esterno.

Secondo Bazzali, il passaggio fondamentale riguarda principalmente la differenza tra lavoro impiegatizio e operaio in azienda. Per spiegare questa differenza, afferma: "I latini distinguevano tra *opus* e *facere*, che sono due definizioni con due diverse concezioni di lavoro: con *opus* ci si riferisce a lavorare con l'obiettivo di concludere un progetto, di portare al committente

un risultato finale, raggiunto magari utilizzando il lavoro con un'ampia scelta di metodo e modalità di lavoro. Con il termine *facere* invece si indica qualcosa di più preciso, come il recarsi in un dato luogo all'orario concordato e qualcuno mi dirà cosa dovrò fare e domani e dopodomani sarà lo stesso.”

Questa modalità di lavoro tuttavia ha generato nel tempo una parossistica centralità nel nostro diritto del lavoro, come sostiene Bazzali, e nel nostro sistema di relazioni sindacali del contratto a tempo pieno e indeterminato, questa concezione sta definitivamente tramontando. La svolta, secondo lui, non è data dalla riforma dell'*articolo 18*, quanto è stata avviata da alcune caratteristiche peculiari dei nuovi sistemi economici che stanno nascendo.

Più concretamente, per Bazzali la risorsa “Uomo” cambierà, e reagirà al cambiamento del contesto che la circonda, scoprendo una mentalità di “imprenditore” di se stesso. Per spiegare questo concetto già ripreso da Hoffman, e capire come saranno le aziende nei prossimi anni, Bazzali individua 5 fattori chiave responsabili di innescare questo processo.

1) Business forzatamente globale/multiculturalità.

In qualunque tipologia di business si collochi la nostra attività, questa sarà già “globale”: “*imprenditori*” interamente rivolti al mercato interno non sono più comuni, per non dire inesistenti. Lavorare nel mondo e per il mondo significa soprattutto capire la diversità culturale. E' indubbio che ad esempio lavorare con i colleghi indiani non sia come lavorare con i colleghi italiani, per diverse esigenze, abitudini, modalità di ragionamento e relazioni personali diverse. Dunque, è senz'altro richiesto che il nostro “imprenditore” parli correttamente almeno una lingua straniera e riesca a sintonizzare il proprio modo di pensare verso il mondo. Fino a poco tempo queste caratteristiche erano chieste ai manager, oggi dobbiamo chiederlo anche al nostro impiegato che ogni giorno lavora sui tempi distribuiti su 2/3 fusi orari

diversi. Se non si tiene conto di queste diversità si rischia di non raggiungere e finalizzare gli obiettivi prestabiliti.

2) Downsizing – Replacement soltanto specialistico.

E' indubitabile che quasi tutte le organizzazioni aziendali in questo momento stanno cercando di ridurre e alleggerire la propria struttura. Quello che però è da sottolineare è che quando la recessione si arresterà le aziende non torneranno più ad uno stadio pre-crisi, ma ne usciranno più forti e diverse. In questo contesto le operazioni di selezione del personale serviranno per fare *replacement* di figure specialistiche delle quali non si può fare a meno. Dunque è un buon investimento, puntare sulle proprie competenze facendo però attenzione a puntare su competenze che il mercato riconosca e non esclusivamente "aziendali", cioè nate in un'azienda e buone soltanto per quella. In effetti molto spesso ci si può trovare di fronte a esigenze aziendali che spingono in questa direzione, ma da buoni "imprenditori" di noi stessi dobbiamo non abbandonarci a questa comoda situazione. Dopotutto un imprenditore non si lega solamente a un unico cliente.

3) Riduzione possibilità carriera verticale – Infedeltà.

Le strutture snelle non offriranno stazionamenti e strutture intermedie: si cresce, e perché ciò avvenga è necessario muoversi. Gli elementi di informazione sul mercato del lavoro oggi sono molto più numerosi rispetto al passato ma nonostante ciò vi è ancora molta inconsapevolezza dei meccanismi che regolano il mercato del lavoro su candidati di ogni età ed esperienza. I nuovi strumenti forniti dalla rete devono essere conosciuti e usati con una certa accortezza. Ciò che presento sul mio profilo è la vetrina di quello che sono, per cui si deve evitare di dare un messaggio generico se si è alla ricerca di un lavoro e bisognerebbe invece esprimere quale valore aggiunto potremmo apportare a quell'organizzazione, in base alle proprie conoscenze ed esperienze acquisite.

4) Snellimento strutture fisse – *Work life balance* e smaterializzazione del luogo di lavoro.

In alcuni paesi europei è già considerato un benefit da alcuni candidati, quello di poter lavorare un paio di giorni a settimana da casa. Ad esempio, è capitato di aver trovato il *work life balance* tra i benefit del pacchetto retributivo che un candidato olandese diceva di avere. La continua riduzione dei costi non può trascurare la possibilità di connessione da luoghi remoti oggi concessa dalla tecnologia, e dunque anche per le generazioni future ci sarà la necessità di creare percorsi alternativi rispetto alla tradizionale alternanza dei ritmi lavoro/riposo. Il principale tra questi, potrebbe proprio essere la smaterializzazione del luogo di lavoro, per consentire un utilizzo in termini di bisogni sia da parte dell'azienda sia da parte del lavoratore. Anche questo alla fine è un passaggio più culturale che altro se si considera che fino a poco tempo fa e in alcuni casi ancora oggi, il contratto di lavoro del dipendente veniva spesso definito "posto di lavoro", il che ci restituisce quanto importante fosse il luogo più che il contenuto del lavoro stesso. Il "facere" contava di più dell'"opus".

5) Flessibilità in uscita – POT, desacralizzazione della fase di uscita.

Il momento che stiamo attraversando è intriso di motivazioni più personali, emotive, umane più che tecniche. E' difficile non dire, messi per un attimo da parte i forti sentimenti che questa fase quasi sempre suscita, che senza una vera flessibilità in uscita non si può sperare in grandi spazi per i giovani. Le norme specifiche hanno una grossa funzione di tutela, anche le più recenti, giustificare principalmente dal fatto che eccettuata la popolazione manageriale si ritiene quasi comunemente che se un impiegato o un operaio perdono il lavoro per essi praticamente sarà impossibile trovarne un altro. Il sistema pubblico non offre nessun supporto se non formalmente. Il sistema privato lo farebbe ma è circondato da un certo scetticismo in primo luogo da

parte dei candidati stessi, piuttosto convinti almeno in una prima fase del percorso OTP che sia più importante il passaparola e “conoscere” delle competenze che si possiedono. “Posso garantirvi- afferma Bazzali durante il convegno - che in giro per il mondo, ad esempio in Vietnam e India, l’attenzione alla manutenzione delle proprie competenze e della propria carriera, sia per i manager che per i livelli impiegatizi, è molto più consapevole: in India già da molto tempo, ma anche in Vietnam già adesso, non basta più laurearsi, ma è importante anche in quale università si è conseguito il titolo. Nessun giovane e brillante laureato venticinquenne si sognerebbe di lasciare decidere agli altri come costruire la propria carriera”.

Dunque, è proprio attraverso queste considerazioni, poste dal responsabile Reclutamento e Selezione Corporate Piaggio, che cogliamo la vera filosofia di un potente network professionale come LinkedIn, e che capiamo anche il perché è necessario per il candidato decidere quali competenze affinare, in che modo saper rispondere alle esigenze di mercato, chiedere alla propria azienda di fare formazione continua, crearsi autonomamente piani B e Exit strategy. Solo accogliendo l’invito di Hoffman ad essere “imprenditori” di se stessi, il cambiamento sarà inevitabilmente e necessariamente solo di natura culturale.

3.2.2 LinkedIn: il canale per assumere le persone giuste.

Come abbiamo visto finora, il ruolo del Recruiter in una grande azienda come Piaggio, è determinante nella “caccia ai talenti”. Senza un metodo efficace che permetta di reperire le migliori risorse sul mercato, difficilmente si riesce a raggiungere lo scopo di poter condurre un efficace *employer brand* per l’azienda.

Come afferma Enrico Bazzali: “Certamente, non vi è dubbio che in questa fase economica, l’attenzione, a causa delle difficoltà che tutti conosciamo, non è su selezioni basate su grandi numeri ma su un *replacement* molto mirato e su figure di alta specializzazione.” Va da se, continua Bazzali, che il recruiting non può che essere proattivo⁵⁷, a causa dell’assoluta passività dei candidati in questione che, normalmente non cercano lavoro attivamente.

Per alcune posizioni critiche sulle quali non si prevede in caso di uscita del responsabile una possibilità di sostituzione interna, si creano delle vere e proprie pipeline di candidature esterne che partecipano ad un processo sostanzialmente diverso rispetto a quello del tradizionale progetto di selezione in quanto in questo caso specifico manca la posizione lavorativa su cui confrontare profilo di personalità e competenze tecniche del candidato.

Nella creazione di *pipeline*, la tecnologia dei *social network* è fondamentale. E’ a questo punto che entra in gioco il social network professionale LinkedIn. Grazie a un servizio molto costoso e accurato chiamato *LinkedIn Recruiter*, è stato possibile accedere a un portale dove vi è accesso a un milione di possibili contatti nel mondo LinkedIn. Questo servizio consente soprattutto di creare una pipeline per ogni figura critica identificata ed entrare in contatto con i candidati direttamente, spiegando che non si sta facendo una vera e propria ricerca ma che si stanno costruendo bacini di candidature potenziali. Sempre su LinkedIn è inoltre possibile creare una griglia di filtri estremamente precisa, che può restare sempre attiva, facendo sì che non appena si “entra” nel mondo LinkedIn, una risorsa particolarmente raffinata possa essere immediatamente segnalata dal sistema. Naturalmente il portale *LinkedIn Recruiter* prescinde, dato che è a pagamento, dai contatti diretti e personali, che già sono in possesso del selezionatore, solo per il fatto

⁵⁷ Cfr. primo capitolo, paragrafo 1.2, pag.

di essere iscritto al *social network* e che costituiscono comunque un database molto cospicuo.

Il *social network* è dunque un contatto intenso quanto a completezza dei dati ma debole nel senso della dematerializzazione della presenza fisica.

Si possono approfondire *skills* tecniche di candidati che vivono in paesi molto lontani attraverso l'analisi del loro profilo sul *social network* ed è necessario, intervistarli in videoconferenza con evidente risparmio di tempo e denaro sia per il candidato, sia per l'azienda. In questi casi i candidati sanno di non essere contattati e valutati per una posizione di lavoro, in quanto vengono preventivamente avvisati che il contatto avviene per una previsione strategica di copertura di eventuali posizioni ritenute critiche.

I candidati inseriti nelle *pipeline*, sono normalmente molto esperti e spesso disponibili solo per posizioni *executive*. Nell'esperienza Piaggio, la *pipeline* è un vero e proprio documento mensile, che allo stato attuale delle cose viene aggiornato su circa 30 posizioni strategiche. Queste posizioni oggi sono coperte con successo dagli attuali responsabili ma le candidature inserite in pipeline costituiscono tavole di rimpiazzo esterne laddove non esistono, secondo la valutazione della direzione risorse umane di gruppo, adeguate ipotesi di rimpiazzo con risorse interne.

Assumere le persone giuste è una delle sfide più difficili per il Gruppo, come spiega Marina Maggi, Senior Recruiter: "Le difficoltà maggiori riguardano la ricerca di talenti altamente qualificati, che sono pressoché irreperibili attraverso i canali tradizionali." Per trovare i candidati più qualificati in tutto il mondo, l'ufficio risorse umane si è dovuto rivolgere a società di *recruitment* esterne, che operano ricerche su misura per i propri clienti. I costi sostenuti da Piaggio per la realizzazione di questi servizi sono ingenti e si è manifestata la necessità di tagliarli senza perdere efficacia nelle ricerche più complesse. Infatti, prima dell'introduzione di *social recruiting* come

LinkedIn, era molto difficile identificare candidati passivi che utilizzassero metodi alternativi per esporre il proprio curriculum. Raramente i professionisti che non erano in fase di ricerca attiva di un nuovo impegno, pubblicavano il proprio curriculum sui servizi web di ricerca di lavoro tradizionali. Con l'introduzione di LinkedIn questo aspetto è cambiato. Anche chi non cerca lavoro è comunque desideroso di dare visibilità alla propria professionalità ed esperienza. L'immagine estremamente professionale che questo canale dà ai suoi utenti e il processo di ricerca e assunzione è unico. In LinkedIn, Piaggio ha trovato un metodo efficiente per la ricerca del personale. Da quando è stato introdotto, il 50% delle assunzioni è stato realizzato grazie a questo e l'azienda può risparmiare oltre all'80% sui servizi di recruitment esternalizzati.

3.3 La gestione dei talenti dopo il recruiting: Piaggio Way.

Il programma di gestione dei talenti si identifica con il programma Piaggio Way. Lanciato nel 2010, rientra tra gli strumenti di sviluppo adottati dal Gruppo per assicurare la crescita delle risorse interne di maggior valore e ha l'obiettivo di individuare le persone che dimostrano alta potenzialità, forte passione per il lavoro e coraggio nel percorrere strade nuove. Nel corso del 2012 il programma è stato consolidato su tutte le unità del Gruppo a livello mondiale con un'ampia partecipazione dei talenti di nazionalità asiatica ed indiana.

Il programma dura al massimo 4 anni, ed è caratterizzato da alta selettività sia nell'inserimento che nella permanenza, massimo focus sulle competenze manageriali, performance e potenziale, e infine accelerazione verso lo sviluppo delle competenze gestionali e l'internalizzazione.

I talenti vengono suddivisi in due categorie:

- Young Talent: sono i giovani con elevato potenziale, inseriti in azienda da più di un anno;
- Manager Talent: si tratta di giovani manager con responsabilità economica e gestionale;

Entrambe le categorie hanno la possibilità di accedere a percorsi di sviluppo accelerato, che si compongono di :

- Job rotation;
- Progetti strategici e internazionali;
- Eventi con il coinvolgimento del Top Management;
- Coaching;
- Formazione personalizzata;

L'appartenenza al programma è verificata annualmente tramite un processo strutturato di Talent Review con la partecipazione del Talent Management Piaggio.

CONCLUSIONI

Grazie a questo lavoro di tesi, ho potuto apprendere meglio i meccanismi di un processo che ha ancora molta strada davanti a sé. L'*employer branding* è ancora, per certi versi, una politica aziendale d'inserimento delle risorse umane che ha bisogno di sedimentarsi nella cultura delle medie e grandi imprese.

Attraverso lo studio delle politiche di *employer branding*, ho messo in pratica ciò che ho studiato nel mio percorso universitario, dato che il processo stesso incarna l'idea che sta alla base del corso di Laurea in "Sistemi e Progetti di Comunicazione": l'interdisciplinarietà, l'interdipendenza tra settori e metodologie diverse.

Su esempio di un'azienda internazionale come Piaggio, ho potuto verificare quali siano gli strumenti tangibili di cui si serve questa strategia di marketing delle risorse umane, e di quale sia la comunicazione efficace da proporre per raggiungere tale obiettivo. Senza il contributo e il sostegno che mi ha dato la mia esperienza in questa grande azienda, non sarei venuta a conoscenza, in maniera così dettagliata, di un processo che fa parte del nostro futuro modo di intendere il lavoro.

Un aspetto importante che ho riscontrato è che un buon progetto di *employer branding*, ha necessità di possedere caratteristiche comunicative ben precise, perché senza un messaggio efficace ed efficiente, non possono essere raggiunti gli obiettivi *recruitment*, indispensabili per trovare le persone giuste, con un numero di competenze più alto possibile.

Credo, che il settore delle risorse umane presenti allo stato attuale, due tratti differenti: prendendo ad esempio un'azienda come Piaggio, alla ricerca di talenti per garantire l'eccellenza di prodotto e di qualità che la pongono come un'azienda leader nel panorama internazionale, si affianca l'idea che il mondo del lavoro oggi non possa offrire opportunità tangibili a causa della recessione, e che per trovare un lavoro, o cambiarlo per trovarne uno che ci

soddisfatti di più, sia necessario aspettare che passi il momento. In molti, infatti sono alla ricerca di un lavoro stabile e il miraggio di riuscire a trovarlo supera di molto le aspettative e i desideri di ognuno, ma non è così.

In realtà, come abbiamo visto, proprio adesso è necessario più che mai concentrarsi sull'*effetto network*, che apre nuove possibilità di entrare in contatto, conoscere ed essere presentati ad altri contatti, attraverso la segnalazione di chi ci conosce, ampliando la nostra rete di relazioni e le occasioni di nuovo business. Dunque, anticipare la massa e comprendere prima degli altri i segreti del *social networking* in chiave di business, può fare la differenza.

Forse il punto fondamentale è proprio questo: c'è una distanza abissale tra domanda e offerta di lavoro. Mentre alcune aziende stanno cominciando a capire i meccanismi di cambiamento che regolano il mercato del lavoro, chi cerca lavoro, non essendo supportato da un'informazione corretta riguardo questi meccanismi e quindi non possedendo una conoscenza adeguata degli strumenti necessari per valorizzarsi, non riesce a promuovere se stesso, e resta inesorabilmente legato a un'idea obsoleta e ormai superata del concetto di *recruiting*.

Per questo mi trovo in completo accordo con quanto afferma un professionista delle risorse umane come Enrico Bazzali: quello che deve cambiare è la cultura del lavoro, sia da parte del datore, che da parte del dipendente. Questi due attori devono sfruttare le nuove condizioni che si sono venute a creare con l'emergere di un nuovo contesto internazionale e globalizzato: il datore di lavoro, reso più sensibile dalle politiche di employer branding, può assicurarsi i migliori talenti sul mercato, facilitato dalla consapevolezza acquisita da chi desidera un nuovo lavoro, che si presenta all'azienda con un bagaglio di motivazioni e desideri consapevoli; il candidato/dipendente deve scoprire una mentalità di "imprenditore" di se

stesso, attraverso l'efficiente employer branding messo in atto dalle aziende che gli permetta di trovare il lavoro dei suoi sogni.

Solo l'interdipendenza e la collaborazione tra queste due parti, la soddisfazione personale e professionale dei lavoratori e la forza e il prestigio che l'azienda acquista grazie a essi, sono la chiave del successo.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2006) *Contemporary Social Psychological Theories*, Edition Peter J. Burke.

AA.VV. (2010) *Valutazione e motivazione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli Editore.

Aaker D., Joachimsthaler E. (2001) *Brand leadership*, Milano, Franco Angeli Editore.

Amendola, E. (2008), *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Bologna, Anthea consulting.

Autieri, E. (1999), *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Angelo Guerrini e Associati editore.

Barera, I. (23 gennaio 2008), *I colloqui in azienda cambiano. Meno parole più giochi*. <http://archiviodistorico.corriere.it>

Barera, I. (20 marzo 2009), *Corsa ai talenti, è l'ora del marchio*. <http://archiviodistorico.corriere.it>

Boscaro A., Porta R. (2010), *Tecniche di Web Marketing. E-commerce e social media come opportunità della piccola e media impresa*, Milano, Franco Angeli Editore.

Cacciari S., Mori L. (2008), *Mesh di comunicazione*, Pisa, ETS.

Carniol, F., Cesarini, E., Fatali, G. (2012), *Employee value proposition & flexible benefit*, Milano, Franco Angeli Editore.

Cappelli. P., (7 febbraio 2000) *A market driven approach to retaining talent*, Harvard Business, review.

Celli, P.L. *La questione dei talenti tra mito e realtà* (5 ottobre 2007), <http://archiviodistorico.corriere.it>

Centenaro, L. e Sorchiotti, T. (2011), *Personal Branding. L'arte di promuovere e vendere se stessi online*, Milano, Hoepli.

Chase, L. e Knebl, K. (2012), *La rivoluzione dei social media nelle vendite. Le nuove regole per trovare clienti, costruire relazioni e incrementare le vendite attraverso il networking online*, Milano, Franco Angeli.

Conti, L.,(2013), *Lavoro e carriera con LinkedIn*, Milano, Hoepli.

Cosetti, C.,(2012), *Marketing e comunicazione per gli studi professionali*, Milano, Alphatest.

Di Fraia, G., (2011) *Social media marketing*, Milano, Hoepli.

Ferrandina, A. Zarriello, R. (2012), *Social media marketing. Una guida per i nuovi comunicatori digitali*, Milano, Franco Angeli editore.

Furlani, A. e Lutman, F. (2012), *Social Innovation. Reti sociali: le nuove protagoniste dell'innovazione. Una guida pratica per le aziende italiane*, Milano, Franco Angeli.

Gabrielli, G. (2010), *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Milano Franco Angeli editore.

Graeme.M., (February 2005) *Branding: a new performance discourse for HR?*, European Management Journal; Volume 23, Issue 1, Pag. 76-88.

Hoffmann, R., Casnocha, B. (2012), *Teniamoci in contatto. La vita come impresa*, Milano, Egea.

Kotler. P., Scott W.G.; *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, ISEDI, Milano

Levine C. (2004), *Brand-customer relationship, the face of your business strategy*” in Brand Papers, Vol 12, n° 23, pp. 34-60.

Lizzani, G., Mussino, G. (2009), *L'employer branding tra ricerca e applicazione*. Milano, Franco Angeli.

Martone, A., Galanto, A., (2008) *Employment branding. Una strategia di gestione delle risorse umane*, IPSOA, Milano.

Micheals, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2002), *La guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere manager di qualità*, Etas, Milano.

Napolitano, A., (2011), *LinkedIn. La rete per trovare il lavoro dei sogni*, Milano, Apogeo Editore.

Parment, A., Dyhre, A. (2009), *Sustainable Employer branding. Guidelines, worktools and best practies*, Editore Liber.

Prunesti, A., (2013) *Social media e comunicazione di marketing*, Milano Franco Angeli Editore.

Riboni, E. (18 marzo 2011), *Più stipendio e meno sicurezza*. <http://archivistorico.corriere.it>

Riboni, E. (5 ottobre 2007), *Recruiting, così le aziende si assicurano “i migliori”*. <http://archivistorico.corriere.it>

Ricceri, F. (2007) *Per le risorse umane ci vuole un salto di qualità*. <http://employerbranding.blogspot.com>

Scapolan, A. e Maestri, A. (7 aprile 2010), *Italian great places to work: solo fatti o anche parole?* <http://archivistorico.corriere.it>

Snell A. (2003) *Best practice: capturing candidates with your corporate careers website*, in ILR collection, Vol.9, n° 13, pp.56-70.

Ulrich, *A new mandate for human resourced*, in Harvard business review.

Van Riel C. (2001), *Strategic corporate communication*, McGraw Hill, Milano.

SITOGRAFIA:

<http://www.ere.net>

<http://employerbranding.blogspot.com>

www.giornalettismo.com.

www.almalaurea.it.

www.italiaorienta.it/cms/

www.bancaditalia.it

www.recruitingleadersforum.com

<http://www.greatplacetowork.it>

www.piaggiogroup.com

<http://archiviostorico.corriere.it>

www.tafter.it

www.aidp.it

www.eccellere.com

www.employerbranding.it

<http://video.corriere.it/ecco-aziende-che-cercano-migliori-giovani/>

<http://www.verytech.it>

www.ilsole24ore.com

<http://www.risorseumanehr.com>

<http://www.ebcconsulting.com>

<http://www.studiorecrue.it>

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com>

<http://www.comunicazioneitaliana.it>

<http://blogospheragroup.blogspot.it>

<http://www.repubblica.it/>

<http://www.antheaconsulting.it>

<http://magazine.progettodesmo.it>

<http://www.topemployers.it>

<http://www.osservatoriocommunity.org>

<http://issuu.com>

ABSTRACT

Il mio elaborato presenta il modello di *employer branding* come strategia di marketing e comunicazione finalizzata ad attrarre e fidelizzare persone di talento. Oltre alla descrizione di cosa s'intende con "talento", si analizza il contesto del mercato del lavoro di oggi, con particolare attenzione ai fattori che lo hanno influenzato negli ultimi anni: l'influenza del calo demografico, la difficoltà a reperire figure professionali specializzate e la mobilità all'interno del mercato del lavoro. Un'impresa, per adeguarsi deve adottare un approccio orientato al *recruiting*: si tratta della costruzione di un *employer brand* forte che permetta all'impresa di avere una buona reputazione attraverso la diffusione delle *best practice* aziendali. Gli obiettivi devono essere chiari e condivisi da tutto il personale che lavora nell'impresa in modo da potersi fare portavoce loro stessi della *mission aziendale*. L'azienda deve definire e implementare le proprie strategie attraverso l'approccio *marketing oriented*, per la fidelizzazione della forza lavoro allo stesso modo con cui lo fa per il cliente. La costruzione di un'identità aziendale distintiva nel mondo del lavoro si struttura in cinque fasi: l'identificazione del target di riferimento, dove si determinano le caratteristiche base che un individuo deve possedere per il raggiungimento dei risultati all'interno dell'organizzazione; la verifica del posizionamento dell'*employer brand* aziendale, attraverso il *benchmarking* con le altre aziende, valutando la situazione economica dell'impresa; l'elaborazione dell'*Employer Value Proposition*, che è la proposta per i dipendenti che rende trasparente le ragioni del patto psicologico; la creazione e la comunicazione del messaggio, se esterna è utilizzata come strumento di *attraction*, se interna come strumento di *retention*; infine il monitoraggio e verifica delle azioni ripercorrendo così dall'inizio tutte le fasi. L'analisi dei nuovi canali nati dal recente cambiamento tecnologico, hanno influenzato il *recruiting*, accentuando le caratteristiche di condivisione e messa in rete come leva di competitività: le pubblicazioni di annunci di lavoro sui siti di e-

recruiting, il career site aziendale e la sezione “lavora con noi”, sono solo alcuni strumenti usati dal *web recruiting*. Dall’interazione tra *recruiting on line* e *social network*, è nato poi il *network professionale* LinkedIn, che con la sua filosofia della condivisione reciproca, pone l’individuo come imprenditore di se’ stesso. L’esperienza di stage in Piaggio, il più grande costruttore europeo di veicoli motorizzati a due ruote, testimonia come il valore delle persone sia centrale per valorizzare le capacità e il talento, e il processo di selezione e reclutamento attraverso *LinkedIn Recruiter*, rende possibile accedere a un portale dove si può trovare in maniera più economica e globale, il candidato che meglio risponde alle esigenze della posizione in essere.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il prof. Marco Guidi, relatore di questa tesi, per la sua disponibilità e per avermi permesso di realizzare questo progetto.

Un sincero grazie anche al prof. Marco Giannini, correlatore della tesi, per il prezioso aiuto fornitomi durante la stesura.

Uno speciale e sentito ringraziamento anche al mio Tutor aziendale in Piaggio, il Dott. Enrico Bazzali, che mi ha proposto questo argomento per il mio elaborato finale. La passione per il suo lavoro e il suo entusiasmo, mi sono stati trasmessi nei mesi che ho trascorso in azienda e sono stati fondamentali per redigere il mio lavoro.

Un sentito grazie ai miei genitori, Carlo e Susanna, per il loro impareggiabile sostegno morale ed economico, per la serenità regalatemi in tutti questi anni e per la fiducia che mi hanno sempre concesso. Senza di voi e il vostro esempio, non avrei mai raggiunto questo traguardo.

Desidero ringraziare anche il mio compagno di vita, Francesco, sempre al mio fianco, che mi ha saputo sostenere e incoraggiare in questo mio lungo percorso di studi. Questa laurea è anche sua.

Infine, “the last, but not the least”, Doria e Giuseppe, le mie compagne di studi, Cristina e Camilla, per tutto quello che abbiamo condiviso in questi anni; le mie più che amiche, Lisa e Sara che mi hanno sempre “sopportato e supportato”; la mia nonna Enrica e la mia nonna Mila, che hanno sempre fatto il tifo per me, la mia compagnia teatrale “La Ciuma”, le mie colleghe di lavoro... Grazie!

E' grazie anche al vostro contributo se ho avuto il coraggio e la forza per credere in questo sogno!