



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

Employer Branding nelle Imprese Familiari

Relatore

Prof. Paolo Gubitta

Laureanda

Elena Sicher

Matricola

1190135

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

1.INTRODUZIONE & SINTESI	1
1.CAPITOLO PRIMO - <i>EMPLOYER BRANDING</i>	3
1.1. Introduzione.....	3
1.2. Cosa sono l'Employer Branding e l'Employer Brand e perché sono importanti	4
1.3. Modelli di Employer Branding più affermati	5
Il modello Attraction - Selection - Attrition (ASA)	5
Il modello di Brett Minchington e Ryan Estis	6
Il modello del Talent Magnet	8
Il modello di Backhaus e Tikoo.....	9
Il modello di E. Amendola: Employer Brand Global Framework	10
1.4. Vantaggi e fattori di successo dell'Employer Branding	11
1.5. ROI di Employer Branding, impatto economico e psicologico.....	12
1.6. Conclusioni.....	14
2.CAPITOLO SECONDO - L'EMPLOYER BRANDING NELLE IMPRESE FAMILIARI	16
2.1. Introduzione.....	16
2.2. Employer Brand delle imprese familiari	16
2.3. Attrazione e fidelizzazione dei dipendenti: azioni di EB	18
2.4. Modelli di EB per le PMI familiari	21
Modello a piramide.....	21
Business Model Canvas.....	25
2.5. Esiste o no un EB nelle imprese familiari?.....	27
Approccio orientato all'identità.....	28
Famiglia come brand e come mito	29
2.6. Conclusioni.....	29

3.CAPITOLO TERZO - CASI AZIENDALI ITALIANI DI SUCCESSO 31

3.1.	Introduzione.....	31
3.2.	Caso Gruppo UNOX	31
3.3.	Il caso Ferrero	35
3.4.	Conclusioni.....	37

4.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI..... 39

4.1.	Libri e articoli scientifici	39
4.2.	Report di ricerca e fonti giornalistiche	40
4.3.	Webgrafia	40

1. INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. Una delle principali risorse di ogni organizzazione è il proprio patrimonio umano, il personale. Con l'avvento dell'era digitale, l'espansione dei mercati a livello mondiale e un sempre minor numero di giovani talenti; un'azienda deve progettare i piani per attrarre e coinvolgere collaboratori capaci di creare valore e vantaggio competitivo. Occorre cioè elaborare una strategia di Employer Branding (EB), ovvero un'insieme di attività necessarie a promuovere il marchio dell'azienda al mondo esterno, tale da suscitare impressioni positive alle persone che interagiscono con essa. Lo sviluppo di tale strategia necessita della sinergia delle aree aziendali HR e Marketing. La bassa importanza riservata all'EB si evidenzia maggiormente all'interno delle PMI familiari, le quali vedono l'EB solo come uno spreco di risorse, a volte già scarse, senza prendere in considerazione gli enormi vantaggi che si possono ricavare in termini di *attraction*, *commitment* e *retention* dei propri dipendenti. E' necessario, inoltre, sottolineare che, una strategia di EB di successo necessita di coerenza con la cultura dell'organizzazione quindi si rivela fondamentale, da parte dell'impresa, lo studio delle politiche del marchio coerenti con i valori aziendali così da riuscire a generare giudizi positivi nel mercato del lavoro e non solo.

Primo capitolo. Nel primo capitolo, dopo aver brevemente illustrato come nasce e come si definisce l'EB, sarà evidenziata la sua importanza, i motivi per cui viene elaborato e l'area aziendale che se ne occupa. Saranno poi presentati modelli di EB di successo analizzandone le caratteristiche e le peculiarità. Successivamente saranno presi in esame i vantaggi a medio e lungo termine che discendono da investimenti in questo progetto e gli elementi essenziali per una strategia di successo. Infine sarà sottolineato come l'EB abbia un impatto sia economico (ROI di EB) che psicologico (un dipendente appagato lavora meglio).

Secondo capitolo. Il secondo capitolo si focalizzerà sulle imprese familiari evidenziando come queste possono suscitare impressioni sia positive (sono spesso prestigiose e di successo), ma anche negative (nepotismo, minori risorse). Anche in questo caso è importante un piano per attrarre e fidelizzare i dipendenti. Verranno analizzate le fasi attraverso le quali si costruisce una strategia di reclutamento efficace

e i fattori necessari per trattenere i talenti già presenti nell'ambito delle PMI familiari. In conclusione verranno esposti alcuni modelli di EB specifici per le PMI familiari e analizzato come la storia familiare dell'impresa possa trasformarsi in mito e identità distintiva tanto da diventare *brand* nel mercato del lavoro.

Terzo Capitolo. Si concluderà esaminando come due imprese familiari italiane leader di settore (Unox e Ferrero) che, combinando strategie aziendali e valori familiari, hanno costruito il loro successo. Saranno analizzati i punti principali dei loro EB, i metodi di *attraction* dei talenti e attraverso quali attività trattengano gli elementi più validi. Arrivando a comprendere quali sono le attività chiave per un EB di successo nelle imprese familiari oggi essenziale per la sopravvivenza delle organizzazioni.

1. CAPITOLO PRIMO -

EMPLOYER BRANDING

1.1. Introduzione

In questo capitolo si prende in esame il tema dell'Employer Branding in quanto, al giorno d'oggi il focus di ogni business è l'immagine aziendale, visto l'ambiente di mercato altamente competitivo. Ogni attività si trova ad essere esaminata in molteplici ambiti, non più solo nell'offerta di prodotti e servizi, ma sempre più riscontrano importanza aspetti come l'immagine di datore di lavoro, il cosiddetto Employer Branding.

Poiché la competizione per le risorse migliori si fa sempre più viva, è proprio la cultura aziendale lo strumento chiave per l'acquisition e la retention dei migliori talenti sul mercato; questo principalmente per le aziende in cui le competenze dei propri dipendenti sono alla base dell'attività.

A questo punto può nascere la domanda “cos'è l'Employer Branding?”

è il processo di recruiting marketing volto alla creazione e al mantenimento di un vero e proprio brand, un'immagine aziendale, in linea con i valori dell'impresa, in modo tale da renderla un luogo di lavoro ideale, predominante rispetto ai concorrenti. Il marchio dell'impresa come datore di lavoro è strettamente collegato alla sua competitività sul mercato. Più attraente è l'ambiente lavorativo, più riesce ad “attirare” talenti, i quali contribuiscono all'innovazione e all'aumento della produttività portando ad una maggior competitività e una migliore percezione del prodotto da parte dei consumatori (Figurska e Matuska, 2013).

Nei prossimi paragrafi evidenzierò la differenza tra Employer Brand e Employer Branding per poi descrivere la procedura di creazione di quest'ultimo. Nella parte finale del capitolo esporrò i differenti modelli di Employer Branding, interno ed esterno, con le relative caratteristiche, criticità e fattori di successo.

1.2. Cosa sono l'Employer Branding e l'Employer Brand e perché sono importanti

Il concetto di Employer Brand è emerso negli anni '90 in quanto, consapevolmente o meno, ogni organizzazione dotata di dipendenti doveva fare i conti con la sua immagine nel mercato del lavoro. Solo nel 1996 è stata data una prima definizione da Amber e Barrow descrivendolo come il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti dal datore di lavoro durante l'occupazione (Figurska e Matuska, 2013 pag. 2). Successivamente, nel 2004, Backhaus e Tikoo con aggiuntivi studi hanno definito l'Employer Branding come la procedura volta alla costruzione di un'identità che renda unico il datore di lavoro. Andando alla ricerca di studi più attuali, nel 2013, troviamo che Sivertzen, Nilsen e Olafsen hanno integrato la precedente definizione (sviluppo dell'immagine del datore di lavoro), con la correlazione tra il “marchio datore di lavoro” e la capacità di attrarre e trattenere i dipendenti (Gilani e Cunningham, 2017).

Dalla letteratura sull'argomento emerge poca chiarezza sulla differenza tra il concetto di Employer Brand (l'identificativo) e il processo di Employer Branding (costruzione del valore del Marchio). Con il termine Employer Brand si intende il mero identificatore (come per esempio il nome o il logo), l'insieme di tutte le caratteristiche chiave che i dipendenti attuali e potenziali identificano con l'organizzazione come datore di lavoro. D'altro canto l'Employer Branding è il processo che ha come conclusione la costruzione di un “marchio datore di lavoro” unico, differenziato e attraente per il mercato e la sua promozione (Theurer, Tumasjan, Welpe e Lievens, 2018).

Data una breve spiegazione del tema, passo a descriverne l'importanza e le ragioni che portano alla sua costruzione.

In un mondo caratterizzato da continui e improvvisi cambiamenti:

- demografici che hanno portato alla modifica della visione dell'ambiente di lavoro, della struttura delle competenze e della visione del lavoro stesso da parte della popolazione attiva, il che ha richiesto un cambiamento nelle modalità di attrazione e reclutamento e del personale “giusto”;
- a livello mondiale, la globalizzazione ha portato le aziende a dover interagire con i mercati globali vista la sempre più frequente pratica di internazionalizzazione, la cosiddetta “guerra dei talenti”, la “fuga dei cervelli” e

la crescente importanza della tecnologia. Tutto ciò ha eliminato la possibilità di costruzione dell'employer brand in uno specifico territorio;

- sull'aspetto della competitività in quanto sempre più datori di lavoro stanno comprendendo la fondamentale importanza della “gestione dei talenti”, caratteristica fondamentale per un'organizzazione duratura e capace di affrontare la concorrenza.

Visto quanto appena esposto, la capacità, del datore di lavoro, di adattarsi e saper rispondere prontamente alle esigenze del mercato attraverso l'Employer Branding determina un vantaggio competitivo (Figurska e Matuska, 2013).

1.3. Modelli di Employer Branding più affermati

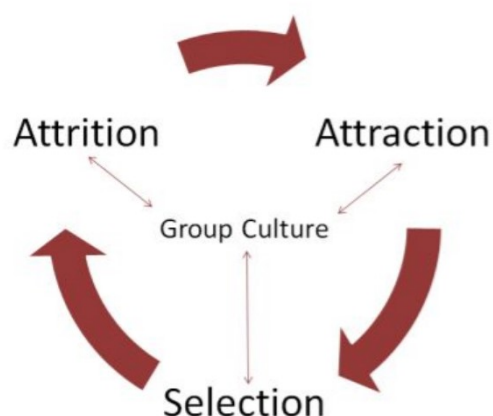
Adottare una strategia di Employer Branding porta all'impresa dei benefici in quanto, *attraction* e *retention* dei collaboratori, coinvolgimento e impegno dei dipendenti risultano rafforzati. L'aumento della motivazione dei dipendenti, secondo numerosi studi, equivale ad una maggior soddisfazione dei clienti e un incremento del fatturato.

Data l'importanza rivestita dalla strategia di Employer Branding scelta dall'organizzazione, nei sottoparagrafi successivi verranno esposti i modelli che, nel tempo, hanno riscontrato più successo; senza dimenticare che non esiste un modello universale, ma ogni strategia deve essere adattata al contesto di riferimento.

Il modello Attraction - Selection - Attrition (ASA)

Uno dei primi autori a studiare il *fit* tra individui e contesto organizzativo è B. Schneider (Schneider, 1995), che, negli anni '80, ha sviluppato il modello *Attraction - Selection - Attrition* (ASA, Figura 1) che rappresentava, ai tempi, lo schema più avanzato per la definizione della reciproca compatibilità tra organizzazione e individuo che segue l'ingresso di quest'ultimo nell'attività.

Il modello descrive come tre forze correlate tra loro possano definire la tipologia di individuo che manifesta caratteristiche compatibili con il sistema di valori e la cultura aziendale dell'organizzazione.



La prima forza è l'Attrazione: i soggetti in cerca di lavoro possono rivolgersi a qualsiasi organizzazione, ma la scelta ricadrà su quelle per cui vorranno lavorare, che si differenziano per una serie di fattori come, ad esempio, un forte datore di lavoro e valori affini ai propri. La preferenza dei soggetti si basa sulla valutazione di adattamento dei propri tratti personali

Figura 1, ASA Model, <https://www.mas.mn/>

(valori, personalità e motivazione) con la cultura organizzativa. Secondo l'autore il carattere di un ambiente organizzativo deriva dal tipo di individui che lo compongono. Quanto appena detto implica che gli individui appartenenti all'organizzazione finiranno per uniformarsi e creare un'unità di valori, caratteristiche e fattori che renderanno attraente l'azienda e, con il passare del tempo, si rafforzerà tanto da consolidare l'appartenenza ad una determinata tipologia di organizzazione.

La seconda forza è la Selezione. Con il termine *selection* s'intende sia la selezione formale che quella informale quindi il periodo di reclutamento e assunzione dei dipendenti futuri delle aziende. Secondo questo modello non c'è una destinazione casuale dell'individuo all'organizzazione; ma le persone verranno selezionate in base a competenze, conoscenze, motivazioni e atteggiamenti affini a quelli dei collaboratori che già operano al loro interno.

La terza forza è l'Attrito: col tempo se non c'è corrispondenza tra la persona e il lavoro/organizzazione, l'individuo tenderà a dimettersi. Ciò implica che nell'attività resteranno unicamente le persone compatibili con le caratteristiche e la composizione dell'organizzazione. (Slaughter - Jerel E et al., 2005)

Il modello di Brett Minchington e Ryan Estis

Il modello (Figura 2) di Employer Branding stilato da Brett Minchington e Ryan Estis si focalizza su sei aree chiave per una strategia di Employer Branding di successo.

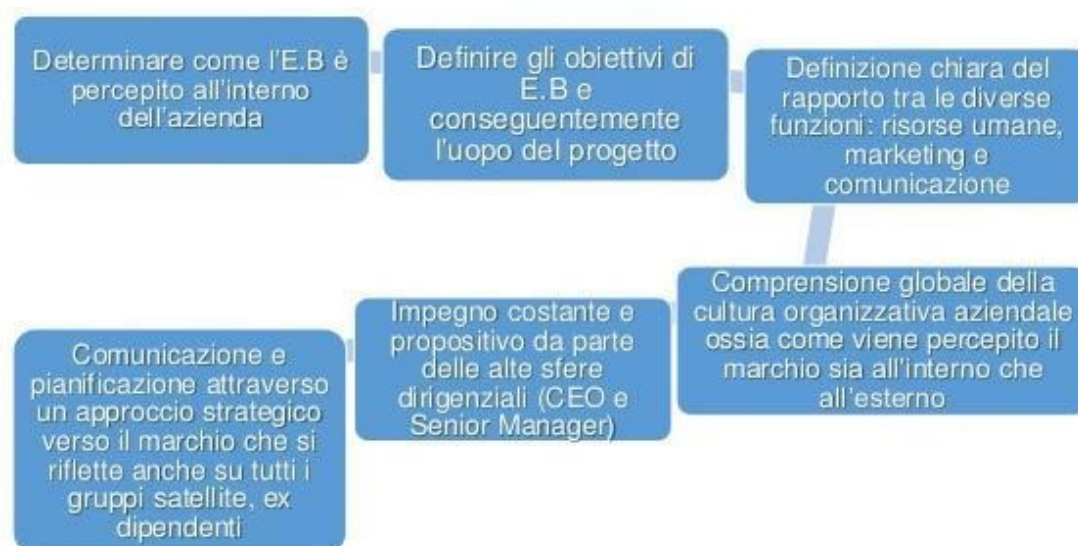


Figura 2, Modello di Minchington e Estis, <https://www.slideshare.net>

Questo risulta da uno studio su oltre duemila aziende che evidenzia l'importanza del coinvolgimento dell'alta direzione e del CEO; mentre ritiene meno influente stilare ricerche di mercato esterne e interne. Tale modello differisce dagli altri per una "visione a 360°" dei fattori che partecipano ad una strategia di successo. Le sei aree chiave evidenziate dal modello partono dalla ricerca della percezione dell'Employer Branding all'interno e all'esterno dell'azienda; passando poi a delinearne gli obiettivi e lo scopo del progetto. Successivamente si sottolinea la relazione che deve intercorrere tra le funzioni Risorse Umane, Marketing e Comunicazione per garantire un orientamento trasversale. In seguito, attraverso una ricerca qualitativa (focus group) e quantitativa (meccanismi di indagine), una totale comprensione della cultura organizzativa (esperienza lavorativa, fattori chiave del talento, percezioni esterne, visione della leadership e delle pratiche di gestione). È utile, inoltre, il coinvolgimento e un atteggiamento propositivo del CEO e dell'alta dirigenza (top manager, CFO, presidente).

Ultimo punto, non meno importante, è la comunicazione accompagnata da un'attenta pianificazione che si diffonda a tutti gli stakeholder presenti, passati e futuri; in assenza della quale si mette in pericolo il successo della strategia.

(Minchington e Estis, 2009)

Il modello del Talent Magnet



Modello (Figura 3) ideato dalla società di consulenza The Right Group e differisce dagli altri per la ripetizione circolare delle fasi e delle attività, per la sua flessibilità e adattabilità ai vari contesti organizzativi. Si compone di cinque fasi, si inizia dallo studio della situazione di partenza per arrivare alla valutazione dei dati raggiunti a consuntivo.

Figura 3, Modello del Talent Magnet, <http://therightgroup.com>

Tutto questo con il fine di attrarre i migliori talenti e riuscire a valorizzarne la capacità distintive. Gli step da seguire sono:

1. *Audit & Analysis*: vengono definiti gli obiettivi e la strategia volti a diminuire il gap tra lo stato di partenza e la condizione desiderata; il tutto con l'ausilio di interviste, rilevazioni e focus group.
2. *Employer Value Position Strategy Development*: si elabora la strategia di Employer Value Proposition (proposta di valore del datore di lavoro) che deve essere coerente con la vision e la mission aziendale e, soprattutto, differenziare la figura del datore di lavoro dai suoi competitors così da attrarre i migliori talenti.
3. *Testing & Approval*: si effettuano, sulla EVP, dei test e delle verifiche per elaborare una strategia di comunicazione volta ad attirare gli individui più interessanti per l'azienda.
4. *Allignement & Communication*: coinvolgendo tutte le attività aziendali si procede ad uniformare l'EVP all'organizzazione per semplificare il processo di selezione e assunzione del personale e la gestione dei collaboratori più talentuosi.
5. *Management & Metrics*: in ultima analisi si confrontano i risultati consuntivi con quelli preventivati.

E' importante sottolineare che è un modello circolare che richiede un continuo aggiornamento ed ha bisogno della sinergia di varie funzioni aziendali come marketing, HR e comunicazione.

Il modello di Backhaus e Tikoo

Il modello (Figura 4) ideato da Backhaus e Tikoo (2004) che trova nel marketing esterno (capacità, dell'organizzazione, di attrarre nuovi talenti) e marketing interno (capacità di trattenere i dipendenti più dotati) i suoi asset principali. Tale modello strategico colloca al centro il legame tra i futuri dipendenti e l'organizzazione, mettendo in relazione l'attività e la qualità di lavoro richiesta. Se i valori sono condivisi e "fittano" con i potenziali dipendenti, questi ultimo sono invogliati a preferire un'impresa rispetto ad un'altra, dando la possibilità all'impresa di poter scegliere le persone capaci di aggiungere valore al personale influenzando in maniera positiva il brand.

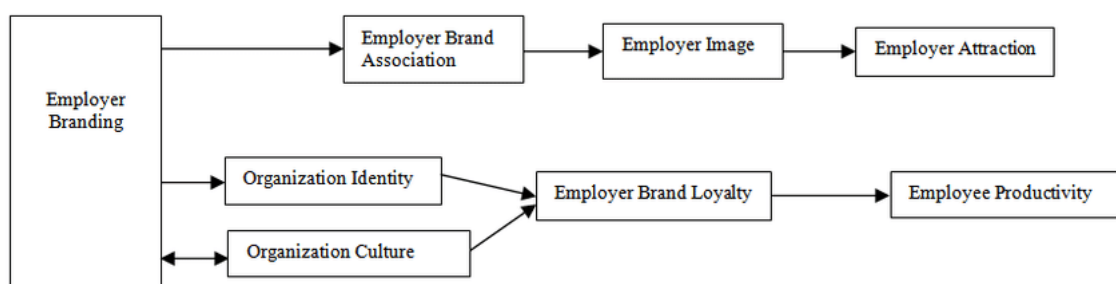


Figura 4, modello di EB di Backhaus e Tikoo

Il marchio presenta vantaggi funzionali (termini oggettivi di paragone come ad esempio benefit, stipendio, ambiente di lavoro) e simbolici (avvertiti in modo diverso dai lavoratori e rappresentanti l'attrattiva di un brand).

Si parte con la costruzione di una proposta di Employer Value Proposition (EVP) includendola in ciascuna attività di comunicazione di marketing interno ed esterno che contribuisce a definire l'immagine del marchio dell'attività ai potenziali dipendenti. In questo modo, a causa del crescente adattamento tra la persona e l'organizzazione, attraverso l'esperienza di valori condivisi, vengono attratte le persone giuste che aggiungono valore al capitale umano dell'organizzazione (Backhaus e Tikoo, 2004).

Il modello di E. Amendola: Employer Brand Global Framework

Il modello (Figura 5) ideato dall'italiano Eugenio Amendola, è composto da quattro fasi:

- Employer Brand Experience: evidenzia come il complesso dei fattori intangibili (cultura aziendale, organizzazione, reputazione, ambiente di lavoro) e tangibili (tipo di contratto, retribuzione, vari benefit, performance) determinano l'esperienza degli individui all'interno dell'impresa. Questi fattori contribuiscono a definire l'*Employer Identity* che trova corrispondenza nella proposta di lavoro fatta all'elemento più talentuoso.
- Employer Brand Positioning: il posizionamento dell'azienda, mediante una campagna di comunicazione tramite brochure, poster, newsletter, giornali aziendali, sito aziendale e social network; determinante per l'individuazione del target di candidati di riferimento.
- Employer Brand Action: presenta il ventaglio di attività utilizzabili per concretizzare la strategia come, per esempio, analisi iniziale, prospettiva, monitoraggio e sviluppo.
- Employer Brand Benefits: si analizza il risultato finale evidenziando se la strategia ha avuto successo tramite la valutazione dei benefici sui costi dell'intero processo: maggior produttività del personale, minor tempo di reclutamento, maggior coinvolgimento dei dipendenti nelle dinamiche aziendali e soprattutto capacità di attrarre il target di riferimento (Amendola, 2008).

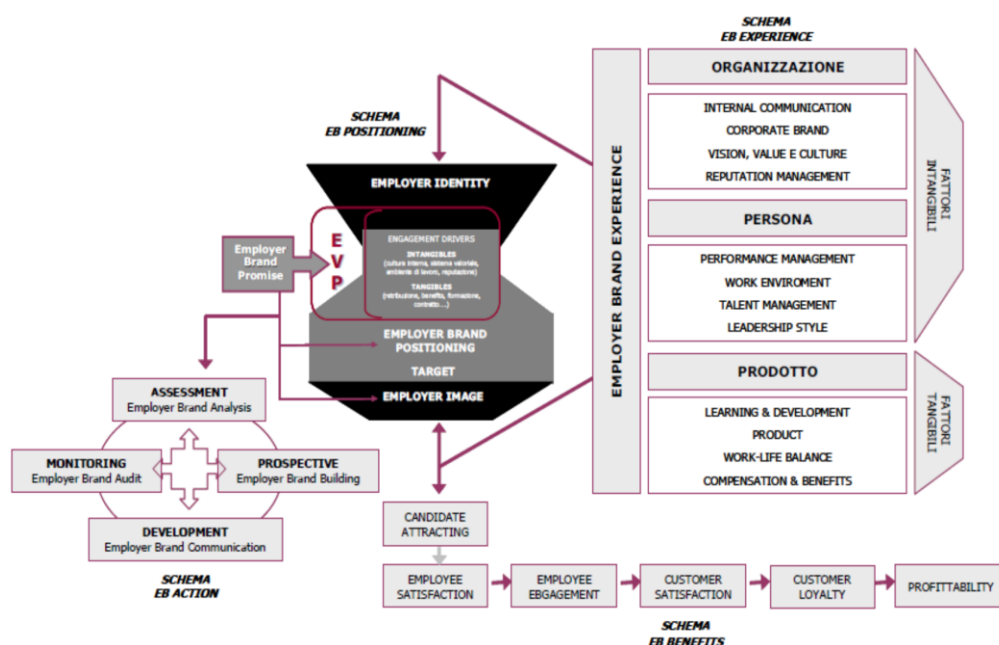


Figura 5, Modello Employer Brand Global Framework, Bonaccini, 2013

1.4. Vantaggi e fattori di successo dell'Employer Branding

Nel prendere decisioni un'attività conduce sempre un'analisi costi-benefici; ed è qui che verrà esposto il frutto dell'attuazione di una buona strategia di Employer Branding.

I tre principali vantaggi sono: maggiore attrazione, fidelizzazione e coinvolgimento. Un marchio forte del datore di lavoro associato a una maggiore attrazione e livelli di coinvolgimento dei dipendenti superiori alla media, contribuirà in ultima analisi a migliori risultati economici (Figurska e Matuska, 2013, p.5). Andando più nello specifico i vantaggi a medio-lungo termine derivanti da investimenti in una strategia di Employer Branding sono molteplici. Per esempio, con una comunicazione chiara ed efficace della cultura e dei valori aziendali, insieme ai benefit riservati ai dipendenti, ci sarà un aumento della quantità e soprattutto della qualità delle candidature portando, di conseguenza, ad un maggior numero di talenti disposti a lavorare per l'organizzazione che, in un'era caratterizzata dalla "guerra dei talenti" è un vantaggio da non sottovalutare. Tutto ciò porta anche ad un potenziamento della reputazione aziendale con conseguente differenziazione dell'azienda dalla concorrenza e, quindi, una riduzione del tasso di turnover dei dipendenti, portando alla diminuzione dei costi di assunzione.

Visti i vantaggi cerchiamo di capire quali sono i fattori chiave per una strategia di successo. Premesso che gli studiosi hanno esposto diversi pareri mi soffermerò a citare quelli più riconosciuti e ricorrenti.

Menor (2010) detta alcune regole da seguire per sviluppare l'*attraction* dei talenti e la *retention* dei dipendenti: primo tra tutti è l'equilibrio tra lavoro e vita personale che, se percepito dai dipendenti, aggiunto ad un pacchetto di benefit che faccia sentire i lavoratori ricompensati, ad un trattamento rispettoso e all'eliminazione di favoritismi si tradurrà in maggior fedeltà. A quanto appena riportato si aggiunge una comunicazione chiara, disponibilità all'ascolto attivo e creazione di un ambiente di lavoro positivo, caratterizzato da flessibilità e condivisione anche dei più piccoli successi, per arrivare alla creazione di un Employer Brand altamente competitivo.

D'altro canto secondo Sullivan (2004) un buon brand del datore di lavoro deve contenere ognuno dei seguenti elementi:

- a) predisposizione alla condivisione e al costante perfezionamento, a partire dai top manager, capaci di incoraggiare e premiare lo sviluppo;
- b) bilanciamento tra ingente produttività e buona gestione;
- c) riconoscimenti pubblici in riviste ed eventi che consentono all'azienda di mostrarsi come un buon datore di lavoro;
- d) avere dei dipendenti che raccontano la storia dell'azienda crea orgoglio e aumenta la fidelizzazione;
- e) far parlare di sé (presenza sulla stampa economica);
- f) diventare un'azienda leader;
- g) aumentare la consapevolezza dei candidati sulle *best practice* dell'azienda creando messaggi ad hoc per il pubblico di riferimento;
- h) continue valutazioni del marchio, mettendole anche a disposizione dei soggetti interessati, ponendole come base per un miglioramento.

(Figurska - Ewa Matuska, 2013)

1.5. ROI di Employer Branding, impatto economico e psicologico

L'importanza dell'Employer Branding è già stata ribadita più d'una volta, ma è necessario sottolineare quanto indispensabile sia in contesti economici difficili come il periodo attuale. E' proprio nei momenti di crisi che gli sforzi per lo sviluppo di un

processo di employer branding, se ben indirizzati, mostrano i risultati con un ritorno sull'investimento (ROI del dipendente), in quanto se si hanno come dipendenti dei talenti questi riusciranno a fronteggiare anche i momenti di crisi in modo positivo.

Per superare questa sfida le risorse umane devono collaborare con le altre funzioni dell'azienda e imprimere all'organizzazione i vantaggi a lungo termine di un buon marchio datore di lavoro e il significativo impatto sull'efficienza generale (Figurska - Ewa Matuska, 2013 p.43).

La valutazione del ROI di un dipendente richiede ai responsabili HR e finanza di misurare le prestazioni e l'efficacia rispetto all'investimento dell'Employer Brand. Il dovere di ogni attività è valutare l'impatto in termini numerici/economici del risparmio grazie alle attività di EB, il rapporto tra dipendenti, il rendimento finanziario e il valore di mercato.

Numerosi studi (come per esempio Xiang et al, 2012) evidenziano che il datore di lavoro che investe maggiormente nei suoi dipendenti ha come risultato una crescita fino al 35% nei mercati azionari in tempi "normali" e del 4% circa in momenti di recessione economica; questo per dimostrare il valore del marchio del datore di lavoro.

Oltre ad un valore economico, come si può notare dalla figura 6, l'EB ha anche un impatto psicologico e sociologico in quanto, esiste una relazione fra il grado di soddisfazione dei dipendenti e quello dei clienti. Un dipendente appagato svolge un servizio ai clienti migliore che si traduce in un maggior valore economico.

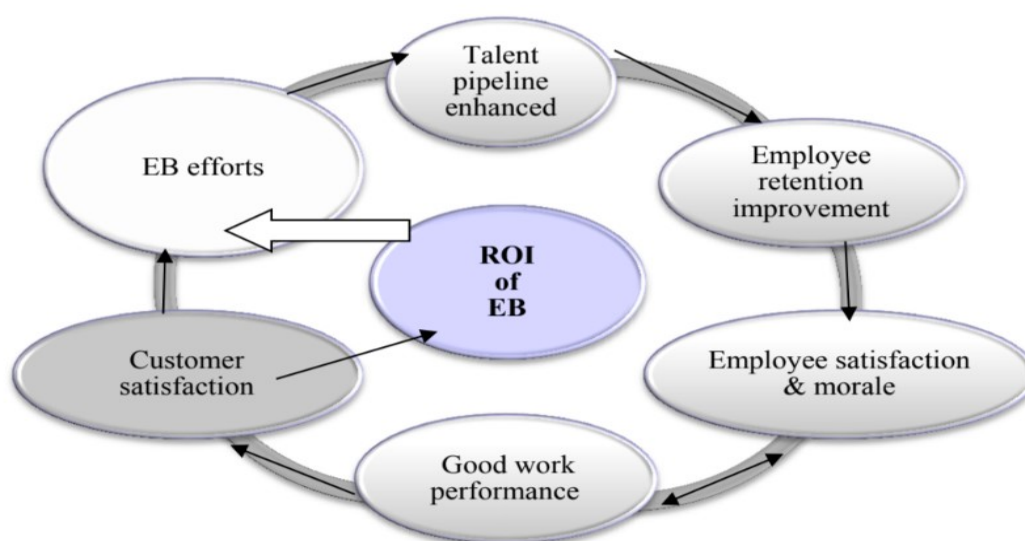


Figura 6, ROI del dipendente, Figurska - Ewa Matuska, 2013

Per la valutazione del ROI di EB non ci sono parametri universali, ogni organizzazione ha i suoi. Mi limito a citarne i più comuni: livello di coinvolgimento, tassi di produzione/fatturato, assenteismo, produttività, costo del lavoro rispetto alle entrate, etc. Negli ultimi anni sono stati aggiunti criteri come: rapporto qualità-prezzo, valutazione delle disponibilità alla promozione, valutazioni delle prestazioni dei manager neoassunti, tasso di fallimento del CEO.

Non bisogna dimenticare che la cultura organizzativa gioca un ruolo fondamentale che può facilitare lo sviluppo dell'EB o creare una specie di barriera psicologica.

(Figurska e Matuska, 2013)

1.6. Conclusioni

Perché la persona più adatta a ricoprire un posto vacante dovrebbe scegliere la mia azienda al posto di quella del mio concorrente? E' ormai noto che la risorsa più preziosa di un'azienda è il suo capitale umano quindi, la chiave del successo dipende dalla capacità di *attraction* e *retention* dei dipendenti con qualifiche adatte. Al giorno d'oggi la ricerca di informazioni su un'impresa è molto semplice, perciò i candidati per un posto di lavoro, già prima del colloquio, avranno una piena conoscenza della politica HR. Non è da sottovalutare, quindi, il vantaggioso effetto che l'employer branding ha sul processo di reclutamento. Infatti più l'immagine e il brand sono promossi nel modo corretto, più l'azienda esercita un forte fascino sulle persone e, quindi, il recruitment sarà mirato e riuscirà ad attrarre i talenti capaci di aggiungere valore all'impresa.

E' importante che le aziende instaurino un rapporto di comunicazione costante e coinvolgente con i dipendenti, per farli sentire parte integrante del posto per cui lavorano in modo tale da essere loro stessi Brand ambassador dell'organizzazione al suo esterno in quanto una buona "pubblicità" dell'organizzazione da parte dei suoi dipendenti incide positivamente sull'opinione che i clienti (attuali e futuri) hanno di essa. La parola chiave è...fidelizzare perché un gruppo di dipendenti interessati e appagati nel lavoro porta ad avere: un minor tasso di assenteismo e dimissioni volontarie, fiducia nel datore di lavoro e senso di orgoglio di appartenere all'organizzazione. Ciò ovviamente offre maggiori guadagni per l'impresa.

Inoltre se durante discussioni tra dipendenti, tenute anche attraverso internet, emerge che molti di essi hanno un'immagine positiva del datore di lavoro aumenta il numero delle persone interessate ad essere assunte in quell'impresa.

Dopo aver definito l'EB, stabilita la sua importanza, averne illustrato i modelli di maggior successo ed evidenziato vantaggi, fattori di successo e valutazione economica; nel prossimo capitolo si contestualizzerà il marchio datore di lavoro nelle imprese familiari (realtà molto presente nel tessuto socioeconomico italiano).

2. CAPITOLO SECONDO -

L'EMPLOYER BRANDING NELLE IMPRESE FAMILIARI

2.1. Introduzione

Il primo capitolo ha avuto ad oggetto la trattazione generale del tema dell'EB; nel secondo capitolo andremo, più nello specifico, ad inquadrare il marchio datore di lavoro nell'ambito delle imprese familiari.

Quest'ultime costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana; rappresentano numericamente circa quasi il 60% del mercato azionario italiano (che vede quotate complessivamente circa 290 aziende), e pesano per oltre il 25% della sua capitalizzazione (AIDAF). L'ordinamento identifica queste organizzazioni come familiari perché governate da uno o più componenti dello stesso nucleo familiare. Quali sono le caratteristiche delle attività economiche a conduzione familiare? L'imprenditore è in prima linea nel business, generalmente molto specializzato, affiancato dai familiari, con un organigramma poco gerarchizzato e con una visione degli obiettivi principalmente a lungo termine. Altri elementi distintivi sono: il senso di dedizione, sacrificio, responsabilità e i valori che accomunano i dipendenti.

In un contesto di mercato in continuo mutamento, un organico abile e competente è sempre più necessario. La mancanza di talenti per le aziende familiari sta diventando sempre più un problema, visto che spesso i candidati sono attratti maggiormente dalle grandi aziende multinazionali. Per questo nei successivi paragrafi si cercherà di capire come un'organizzazione a conduzione familiare può risultare attrattiva nel mercato del lavoro.

2.2. Employer Brand delle imprese familiari

Per un'impresa familiare, che vuole distinguersi nel mercato del lavoro, è molto importante lo sviluppo del proprio employer brand che riassume la storia e i valori della famiglia. Le informazioni contenute in esso aiutano i candidati a farsi un'idea sull'azienda, ciò che fornisce e decidere se intrattenere in futuro rapporti lavorativi.

Le prime impressioni degli interessati sono il risultato delle informazioni ricavate da diverse fonti come, per esempio, siti web, passaparola tra amici e conoscenti e fiere del lavoro; quindi la scelta delle informazioni che un'organizzazione decide di comunicare nei messaggi di reclutamento riveste un'elevata importanza.

Dalla letteratura emerge che il marchio di una *family business* si può leggere utilizzando tre punti di vista:

- concentrandosi sulle caratteristiche che proprietari e dirigenti considerano vere, determinanti per l'organizzazione e in grado di differenziarla dalle altre;
- partendo dalle caratteristiche che i dirigenti vorrebbero che l'attività avesse con la convinzione che la loro proiezione creerà quell'immagine nella mente degli stakeholders;
- focalizzandosi sulla percezione degli elementi ritenuti distintivi per la reputazione da parte degli stakeholder sul mercato.

Sebbene queste tre riletture siano differenti, la letteratura spesso non le usa come approcci distinti: immagine, reputazione e marchio sono talvolta usati come sinonimi (Astrachan-Botero-Prügl, 2018).

Nel caso in cui in famiglia manchino figure in grado di ricoprire determinati ruoli in azienda, sarà necessario reclutare all'esterno il personale adeguato e usare delle strategie per mantenerlo nell'organizzazione. Le maggiori difficoltà si hanno quando si ricerca personale laureato. Alcuni sostengono che la difficoltà nel reclutare ed assumere dipendenti non familiari qualificati può essere collegata alle pratiche di risorse umane che le imprese familiari adottano durante il reclutamento e come sono percepite dai candidati. Altri pensano sia collegato alle caratteristiche di chi sceglie di lavorare in aziende familiari e alla capacità che ha la famiglia di individuare tali persone. Infine un terzo gruppo di studiosi pensa che ciò dipenda da come i candidati percepiscono le piccole imprese familiari e ciò che offrono come luoghi di lavoro.

I ricercatori hanno riscontrato che, al momento del reclutamento, l'indicatore "family business" funziona in modo analogo ad un marchio, presta ai candidati un elemento per valutare cosa l'azienda offre come luogo di lavoro. Il *brand* "impresa familiare" può suscitare reazioni positive o negative. Positivamente perché il termine "azienda di famiglia" è spesso accostato a prestigio e successo richiamando fiducia e "pensieri positivi" sull'organizzazione. D'altro canto può suscitare collegamenti negativi come la

percezione di piccolezza, di minori risorse, per non parlare del nepotismo, minore professionalizzazione e basse probabilità di carriera tanto da smettere di prendere in considerazione l'azienda nella ricerca di lavoro. Le associazioni negative appena illustrate possono essere “combattute” mediante un Employer Brand positivo. Quest'ultimo può: aumentare le probabilità che l'impresa possa essere presa in considerazione come luogo di lavoro e, nelle prime fasi del processo di reclutamento, può essere l'unica informazione che i candidati hanno sull'azienda; contribuisce a caratterizzare l'organizzazione come differente e a motivarne la scelta dato che, all'inizio, i candidati fanno affidamento sulle loro percezioni (Arijs et al., 2018).

2.3. Attrazione e fidelizzazione dei dipendenti: azioni di EB

Per invogliare nuovi talenti è essenziale nella costruzione dell'EB “l'attrattiva del datore di lavoro”, definita come: l'insieme dei vantaggi che un individuo si aspetta di ottenere lavorando per quell'azienda. Occorre quindi sviluppare strategie che rafforzino il marchio datore di lavoro (che deve essere innovativo, accattivante e allo stesso tempo deve detenere equilibrio tra marchio reale e promesso) attraverso la gestione del marchio aziendale sia per il mercato del lavoro che per i propri dipendenti.

Le organizzazioni per attrarre i candidati e influenzare le loro scelte lavorative si focalizzano sulle pratiche di reclutamento che può essere diviso in tre fasi: attrazione di candidature, conservazione dell'interesse dei candidati e persuasione delle loro scelte riguardanti il posto di lavoro. Inizialmente l'azienda cerca di attrarre più talenti possibili fornendo informazioni che rendano l'organizzazione un valido posto di lavoro. I candidati, in questo primo step, cercano di raccogliere più dati possibili per esaminare l'eventualità di un rapporto lavorativo con l'impresa. Nella seconda fase i soggetti candidati e l'organizzazione restringono il campo fino ad arrivare, allo stadio finale, alla scelta, rispettivamente, del luogo di lavoro e dei dipendenti da assumere. Focalizzandosi sulla fase iniziale, Ehrhart e Ziegert (Kahlert-Botero, 2017), hanno stabilito che gli effetti delle informazioni ricavate dagli annunci di reclutamento sull'attrattività si possono vedere come un processo in due stadi. In principio i richiedenti lavoro, sprovvisti di complete informazioni sull'impresa, si basano sulle informazioni contenute negli annunci, nei siti web o riportate dai rappresentanti dell'azienda per delineare il quadro organizzativo dell'azienda. Nella seconda fase i

soggetti paragonano le informazioni raccolte con gli attributi del loro luogo di lavoro ideale, giungendo poi a individuare il loro grado di attrazione per l'organizzazione.

Per questo le imprese devono scegliere con cura le informazioni da indirizzare al mercato del lavoro, facendo anche riferimento agli otto attributi che i candidati di un'azienda di famiglia valutano prima di decidere se sono o no disposti a lavorare per essa. I determinando con cui viene valutato l'Employer Brand di un'azienda di famiglia sono:

1. Retribuzione: l'importo pagato ad un individuo riceve per i loro servizi in azienda;
2. Opportunità di carriera: possibilità di avanzamento gerarchico all'interno di un'organizzazione;
3. Sicurezza del lavoro: percezione che i candidati hanno sulla stabilità dell'organizzazione e del posto di lavoro;
4. Affidabilità: valutazione del grado di benevolenza, integrità e trasparenza dell'organizzazione;
5. Innovatività: percezione dell'impresa come creativa, eccitante, interessante, unica ed originale;
6. Supremazia: livello di successo, popolarità, dominanza e influenza con cui è vista l'organizzazione;
7. Parsimonia: misura in cui una società è attenta al proprio bilancio e all'uso del denaro;
8. Stile: misura in cui la persona vede l'organizzazione come elegante, alla moda, e di tendenza (Arijs et al., 2018).

Una fonte importante di vantaggio per la competitività di un'azienda è, oltre all'attrazione, la fidelizzazione degli elementi più talentuosi. A questo scopo viene utilizzato l'employer branding che rende consapevoli i dipendenti dei vantaggi e li rende orgogliosi di appartenere ad un efficiente gruppo di lavoro in modo tale che non si rivolgano alla concorrenza ottenendo "il meglio" da loro. La fidelizzazione può dipendere da molti fattori ad esempio: remunerazioni e ricompense, progressione di carriera, ambiente lavorativo, cultura organizzativa, formazione, comunicazione, sicurezza e igiene sul lavoro e fattori personali come (livello di cultura, capacità di affrontare la pressione, esperienza, capacità di guidare).

Per trattenere il personale più talentuoso bisogna, secondo Mitchell (Arijs et al., 2018):

- adottare una mentalità orientata al talento;
- sviluppare una proposta di valore del lavoro;
- ridisegnare le strategia di comunicazione per l'occupazione;
- investire nello sviluppo delle persone;
- differenziare l'ambiente e l'esperienza lavorativa.

Invece per Minchington (Minchington e Estis, 2009) ci sono molteplici azioni che un'organizzazione deve sviluppare o rivedere tra cui, cito le più importanti:

- Definire la brand experience, lo scopo e le modalità in cui incide sul personale;
- Impostare gli obiettivi e le priorità concentrandosi su eccellenza e strategia;
- Collocare l'EB in una posizione di leadership nel mercato del lavoro;
- Ridurre la burocrazia nel lavoro e rimuovere le pratiche che, ostacolano l'assunzione e allungano tempistiche di produzione;
- Rivedere l'allocazione delle risorse;
- Mettere i talenti nel lavoro giusto al momento giusto per ottenere il miglior profitto;
- Sviluppare strette relazioni con partner e fornitori, assicurando che ci sia coinvolgimento con loro e un'esperienza in linea con l'EB dell'azienda.

E' importante inoltre che le aziende abbiano una strategia forte da cui scaturiscono numerosi benefici quali, ad esempio, nuove fonti di reclutamento, maggior prestigio e responsabilità sociale, più intenso impegno dei dipendenti e differenziazione dalla concorrenza.

La proposta di valore del datore di lavoro (EVP), che ha come scopo principale quello di aiutare le aziende ad avere più successo ed essere in grado di attrarre il personale più adatto, dovrebbe essere basata sulle esigenze e sulle preferenze della forza lavoro che si vuole attrarre e può variare in base ad esempio alla cultura, all'età, ai dati demografici e allo stato sociale. Una proposta di valore strategica del datore di lavoro valida rende più facile la selezione e la fidelizzazione del personale adatto, influenza l'impegno dei dipendenti in modo tale da migliorare il successo e la competitività dell'azienda (Monteiro et al., 2020).

2.4. Modelli di EB per le PMI familiari

Data la carenza globale di talenti, perché l'azienda occupi una posizione importante nel mondo del lavoro, occorre sviluppare un EB in linea con il marchio aziendale, con vision e mission dell'azienda ben definite. E' presente relativamente poca letteratura sui modelli di Employer Branding nelle PMI familiari; sono presenti prevalentemente due studi, uno elaborata da un gruppo di studiosi che ha "fuso" le teoria di Backhaus, Tikoo e di Minchington (Monteiro et al., 2020 - Modello a piramide) e uno da Deepa e Baral (Bite et al., 2020 - Business Model Canvas).

Modello a piramide

Il modello, rappresentato in forma piramidale (Figura 7), ricorda le caratteristiche indispensabili in fase di reclutamento e fidelizzazione.

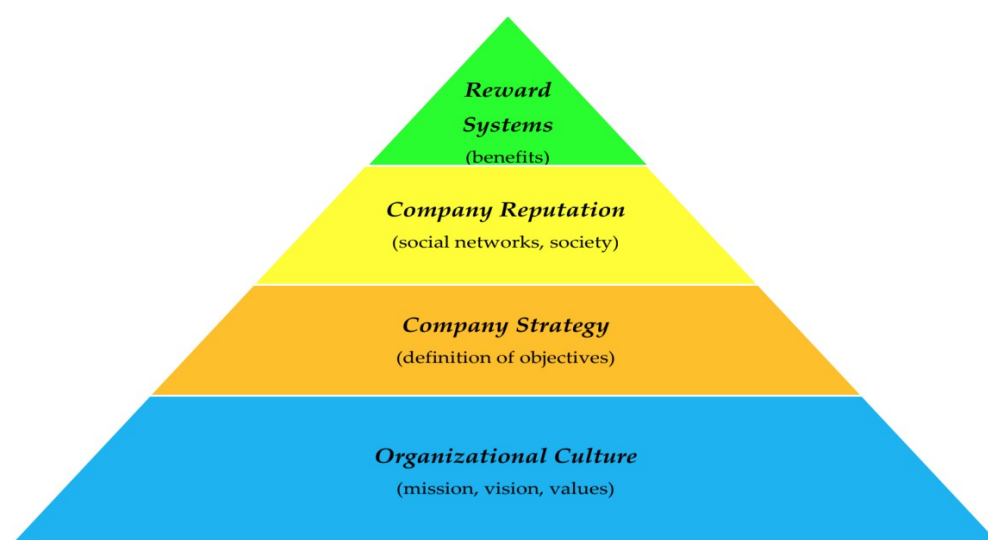


Figura 7, Modello di EB per le PMI familiari, Monteiro et al., 2020

Alla base c'è la cultura organizzativa in cui sono chiaramente specificati valori, vision e mission dell'impresa. Il livello successivo descrive la strategia dell'azienda. Più su troviamo la reputazione dell'azienda (dedotta sia dai social network che dalle opinioni personali) e la responsabilità sociale dell'organizzazione. Infine sono presenti i sistemi premianti, ricompense monetarie (es. aumento di retribuzione) e non monetarie (es. scrivania più grande, avanzamento di carriera).

La piramide si basa sulla cultura organizzativa che deve essere definita chiaramente: mission, vision e valori devono essere non solo decorativi, ma presentare la direzione dell'impresa. Inoltre è necessario analizzare la strategia per definire in maniera chiara e precisa gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo, in modo tale da essere in grado di prendere velocemente delle decisioni (es. assumere dei dipendenti, invitare qualche elemento a fare del lavoro extra) in base all'andamento del mercato del lavoro. Una volta definiti gli obiettivi da raggiungere occorre predisporre una strategia in linea con quanto stabilito che definisce in maniera chiara e precisa gli obiettivi di breve, medio e lungo termine. Ciò per mantenere l'azienda competitiva. Nel caso in cui gli obiettivi non vengano raggiunti si devono considerare problemi come licenziamento o revisione di alcune funzioni. In sintesi possiamo pensare alla strategia come la strada da percorrere per raggiungere gli scopi previsti; le aziende senza una strategia ben chiara a lungo termine è difficile che sopravvivano (Monteiro et al., 2020).

L'individuazione di una buona strategia richiede due fasi:

1. individuazioni di possibili minacce e opportunità che coinvolgono il business sia nel presente che nel futuro;
2. identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda rispetto alla concorrenza.

La reputazione è difficilmente imitabile, il suo valore è inconfutabile poiché influenza la percezione degli stakeholder in relazione all'azienda. Si avrà quindi una maggior fedeltà del cliente interno ed esterno e un aumento del volume di affari. Nelle PMI familiari le esperienze lavorative e le opinioni che i dipendenti hanno dell'impresa sono importanti e facilmente comunicabili. Anni fa la promozione o meglio il passaparola sulle percezioni interne all'azienda da parte dei dipendenti risultava territorialmente molto limitata, in quanto essi di solito vivono nelle immediate vicinanze del posto di lavoro. Negli ultimi anni, con lo sviluppo dei social network, il numero di persone raggiunte è notevolmente aumentato (Monteiro et al., 2020).

Un'azienda competitiva inoltre necessita di personale preparato e motivato quindi, per non minare la fidelizzazione, occorre massimizzare le prestazioni e la qualità di vita dei dipendenti motivandoli e rendendoli soddisfatti del proprio lavoro.

Sulla punta della piramide sono posizionati i sistemi di ricompensa cioè l'insieme di ciò che riceve il lavoratore per le sue prestazioni e per il suo contributo a lungo termine allo sviluppo del business. Un sistema di premi è concepito come un insieme di principi precedentemente stabiliti dall'impresa a favore dei dipendenti in cambio del lavoro svolto. Le ricompense potrebbero essere monetari e/o non monetari, fissi e/o variabili, materiali e/o immateriali (promozioni, più coinvolgimento...) o di altro genere. Nonostante questa modalità di lavoro comporti molte spese per la società, alla lunga questa strategia paga perché una scarsa motivazione dovuta a mancanza di ricompense porta alla fine a scarsa performance e scarsa produttività.

Per facilitare l'implementazione del modello di Employer Branding nelle PMI familiari una équipe di studiosi tra cui Monteiro ha elaborato un questionario (tabella 1) che aiuta a comprendere le dimensioni interne aziendali: cultura organizzativa coerente e collegata con lo scopo dell'azienda; vision e mission comunicate in modo corretto e chiaro ai dipendenti e le loro percezioni in generale dell'azienda (Monteiro et al., 2020).

DIMENSIONI	VARIABILI	DOMANDE
Cultura organizzativa	Caratteristiche della direzione HR, vision, mission e valori	L'azienda dispone di un reparto risorse umane? i problemi interni vengono risolti dal proprietario o da personale apposito?
		Se sì quali sono i ruoli dei dipendenti? i dipendenti hanno ben chiaro che figura è il loro leader?
		I dipendenti hanno una <i>job description</i> in linea con la cultura aziendale?
		Quali sono <i>mission</i> , <i>vision</i> e valori dell'azienda? hanno bisogno di essere aggiornati?
		Pensi che mission, vision e valori dell'azienda siano in linea con i desideri e i valori dei dipendenti? i dipendenti sono entusiasti del prodotto/servizio venduto?

Strategia aziendale	Definizione della strategia delle PMI familiari di breve, medio e lungo periodo	In caso di aumento del volume dell'attività è prevista una strategia? (es. aprire nuovi uffici, entrare in nuovi mercati)
		Al contrario è presente una strategia nel caso di diminuzione del volume d'affari?
		Dove immagini sarà l'azienda tra cinque anni?
Reputazione dell'azienda	Reputazione e responsabilità sociali dell'impresa	Qual'è la percezione dei dipendenti in relazione al marchio dell'azienda? i dipendenti sono a conoscenza della strategia?
		Qual'è la percezione interna ed esterna di come l'azienda affronta le responsabilità sociali? (es. strategia volte alla sostenibilità)
		Se avessi bisogno di reclutare ci sarebbero molti candidati? (es. attireremo i migliori candidati disponibili?)
		Se avessi bisogno di reclutare attireresti il giusto tipo di candidato? (es. Sappiamo che tipo di candidato vogliamo? Quali valori sposiamo? Vogliamo candidati con o senza esperienza?)
		Segui le pagine dei tuoi social network (es. come viene percepita la nostra azienda on line? E' in linea con il nostro offline?)
		Come percepisci e tratti i feedback negativi? (es respingi le critiche o piuttosto accetti i problemi?)
		Come lavori per quanto riguarda il <i>brand</i> aziendale? (es. l'alta dirigenza è un buon esempio di valori aziendali?)
Sistemi di ricompensa	Identificazione dei sistemi di ricompensa nelle PMI familiari	Vengono premiati i dipendenti (far percepire ai dipendenti che sono giustamente ricompensati)
		Se è così come li ricompensi? (riconoscimento, ricompense finanziarie)
		Com'è il sistema di avanzamento di carriera? Ad esempio si basa sul tempo trascorso con l'azienda o sull'esperienza dimostrata sul campo?
		Ritieni che i dipendenti siano motivati? (valutare la motivazione intrinseca rispetto a quella estrinseca)

TABELLA 1, questionario per implementazione del processo di Employer Branding nelle PMI familiari, Monteiro et al., 2020

Business Model Canvas

Le aziende devono gestire efficacemente un duplice compito: definire il messaggio e trasmetterlo. Deepa e Baral hanno studiato le strategie di Employer Branding utilizzando il Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder, 2004) concordando sulla duplicità dell'Employer Branding, da un lato gli “attributi del *driver*” e dall'altro i canali di comunicazione. Il modello (tabella 8), adattato per le PMI familiari, è composto da nove pilastri chiave integrati con varie sottoclassi (Bite et al., 2020).

Key partner	Key activities	Value proposition: the triangle	Employee Relationship	Employee segment
	engage in social and environmentally friendly activities	well-established family name (good reputation)	psychological contract: manifestation of value proposition	
employee	demonstrate loyalty between employer and employee	direct care for the employee even beyond work	must be harmonized with the initial proposition to preserve trust and good faith	Jaden
	turn messages fitting to the preferential communication channels	friendly, informal corporate culture		
Key resources		good, strong relationship with colleagues	Channels	
web designers			social media platforms	
computer literacy		flexible working hours	company website	
interviewers		trust-based freedom	world-of-mouth advertisement	
good interpersonal skills of the competent HR workers		absence of hard control mechanisms (trust)	referrals of friends and relatives	
		feedbacks and appreciation for efforts		
Cost structure			Revenue streams	
expenditure on resources and communication channels			employee loyalty	
			high-quality work, productivity and profit	
			lower recruitment and training cost	
			good employer image, well-established employer brand	

Tabella 8, Business Model Canvas applicato all'EB delle PMI familiari. Bite et al., 2020

Ora, uno ad uno, verranno affrontati tutti i componenti del modello.

Partner Chiave: comprende la descrizione di ciò che l'azienda ha bisogno dagli stakeholders; in particolare dai dipendenti che devono essere caratterizzati da esperienza e alto *commitment*.

Segmentazione dei dipendenti: deve avvenire dall'organizzazione ricercando, in ogni area, esigenze e caratteristiche necessarie così da avere un target di riferimento al momento del reclutamento.

Attività chiave: si fonda sulla conversione dei valori dell'organizzazione in annunci adatti alla metodologia di comunicazione scelta. In altre parole, vista il già citato grande legame che le aziende familiari hanno con la società, quali messaggi il target di candidati di riferimento dovrebbe vedere.

Queste notizie possono presentarsi in varie forme, al giorno d'oggi si pone molta importanza alla sostenibilità, alla protezione dell'ambiente; quindi l'organizzazione di eventi *green*, *eco-friendly* aiuta la reputazione della società agli occhi non solo dei clienti, ma anche dei futuri candidati.

Fedeltà tra datore di lavoro e dipendenti: è misurata dal turnover di quest'ultimi. E' un dato molto significativo in quanto se alto significa che l'organizzazione spinge i propri dipendenti ad andarsene; se basso indica alta fedeltà e lealtà a lungo termine.

Canale di comunicazione: annunci di reclutamento solitamente pubblicati nei canali social, mentre il turnover dei dipendenti deve essere pubblicato (obbligatoriamente) nei bilanci annuali e facoltativamente nel sito web dell'azienda (ovviamente questo lo faranno solo le aziende che hanno un indice basso). In generale per la comunicazione dell'azienda canali come la rete riscuotono maggior successo, in quanto, soprattutto per le piccole imprese a conduzione familiare sono canali poco costosi. D'altro canto il passaparola è uno strumento di comunicazione universale, che "colpisce" tutte le generazioni di candidati, ma è meno sottoposto al controllo della società perché, per esempio, anche un minimo scandalo può rovinare il lavoro di comunicazione durato anni; proprio per questo è ritenuto il canale più affidabile da chi è alla ricerca di informazioni sull'azienda.

Le risorse chiave comprendono: le risorse umane, fisiche, intellettuali, finanziarie necessarie per l'applicazione della strategia di branding. Per risorse intellettuali si intende, per esempio, le conoscenze informatiche necessarie per aggiornare il sito web che aiuta ad essere più accattivante nel mercato. Capacità interpersonali invece si rivelano determinanti per gli addetti HR nell'ambito dei colloqui preliminari.

Struttura dei costi: comprende un'analisi dei costi per esempio di attrazione e fidelizzazione dei dipendenti (es. stipendi e *benefit*), dei canali e delle risorse per la comunicazione utilizzata nel processo di Employer Branding.

Value proposition: compensi che il datore di lavoro può offrire/offre per il lavoro e più in generale tutte quelle caratteristiche che porta con sé l'appartenenza ad una *family firm* come nome di famiglia ben consolidato, cura diretta dei dipendenti, cultura aziendale amichevole,

Rapporti con i dipendenti: il tipo di relazione che l'organizzazione tende a stabilire con la persona e il *team* di dipendenti in generale dipende da un'ampia gamma di variabili: dimensioni, cultura organizzativa, stile di *leadership* e così via. Il tutto racchiuso nel contratto psicologico che varia ed è unico per ogni attività, non è esplicito, quindi difficilmente soggetto a studio approfondito vista la l'incertezza e la repentina evoluzione nel tempo, a differenza della *value proposition* che se non rispettata dal datore di lavoro provoca risentimento e delusione da parte dei dipendenti.

Flussi di ricavi: i risultati di un processo di employer branding pianificato e implementato nel tempo può tradursi in numerosi vantaggi. lealtà dei dipendenti, alta qualità del lavoro, basso tasso di turnover e costi di reclutamento, formazione portando ad una maggiore redditività.

2.5. Esiste o no un EB nelle imprese familiari?

Dopo aver esaminato l'attrazione, la fidelizzazione dei dipendenti e i/i modelli/o di EB rivolti/o ai Family business, passiamo alla valutazione dell'esistenza di un "family business brand". Questo argomento è stato trattato da Krappe, Goutas e von Schlippe nello studio "The family business brand: An enquiry into the construction of the image of family businesses" dove spiegano che per determinare l'esistenza o meno di un brand in un'impresa di famiglia bisogna sviluppare lo studio delle caratteristiche del marchio secondo due aspetti.

Il primo si può riassumere con la parola identità, un'indagine sulla conformità tra identità e percezione esterna; solo in caso di congruenza tra le due si può affermare di trovarsi dinanzi alla presenza di un marchio forte.

Il secondo approccio prevede di esaminare il marchio sotto l'aspetto sociologico e mitologico (Krappe et al., 2011).

Approccio orientato all'identità

L'identità di un'impresa diventa un marchio nel momento in cui c'è coerenza tra il concetto di sé e la percezione da parte degli altri. Andando con ordine, il termine identità comprende la somma dei diversi attributi associati all'organizzazione da parte degli stakeholders interni (es. dipendenti, proprietari) ed esterni (es. clienti, stampa).

Il compito degli stakeholder interni è la progettazione e la definizione dei segnali e dei messaggi utilizzati per comunicare all'esterno l'identità aziendale e la concretizzazione interna di tali obiettivi per mezzo di un comportamento adeguato di tutti i soggetti interessati alla presentazione e promozione delle caratteristiche dell'employer brand. Tutto questo mentre il "pubblico" (stakeholder esterni) osserva le attività del marchio e ne costruisce una propria, esterna, interpretazione che, se uguale alla visione del marchio progettata interamente, ne fa scaturire un EB forte, distintivo e riconoscibile (Immagine 9).

Questo processo nelle aziende familiari può risultare più difficoltoso in quanto spesso non esiste un'area aziendale specifica e, a volte, i proprietari non hanno le competenze necessarie per lo sviluppo di una buona e appropriata strategia di comunicazione dell'Employer Brand lasciando la famiglia a definire e progettare la comunicazione del marchio. Unico punto a favore delle imprese familiari sono le *positive performance bonds* (letteralmente garanzie di buone performance) che vengono associate alla conduzione di un'organizzazione familiare già presentate in precedenza (es. focus degli obiettivi a lungo termine, ...) che possono essere "sfruttate" nella promozione del brand all'esterno (Krappe et al., 2011).

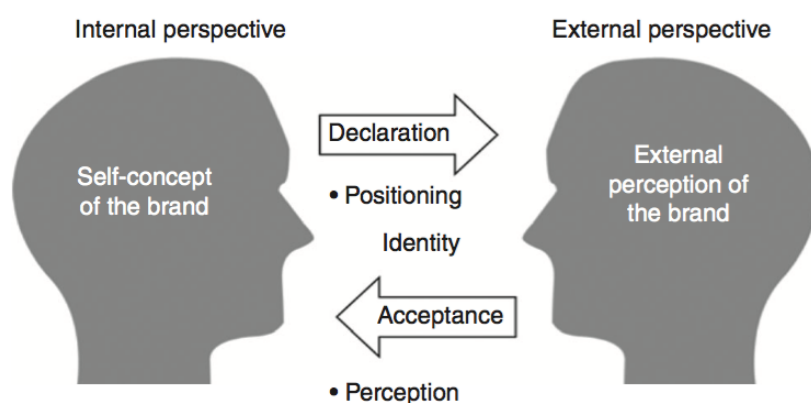


Immagine 9, creazione d'identità di un family business brand. Fonte: Krappe et al., 2011 p.3

Famiglia come brand e come mito

La seconda teoria si fonda sull'interpretazione sociologica e mitica dell'employer brand. Nella tradizione ellenistica “logos” e “mythos” erano due approcci utilizzati per dare senso e significato alla vita: logos è la forma razionale, definitoria, mentre mythos lascia spazio all'interpretazione e alle narrazioni sociali (Krappe et al., 2011 p.3).

Secondo Holt ai giorni d'oggi le funzionalità dei marchi (Holt, 2004) si avvicinano ai miti, passando da un fenomeno psicologico a uno sociologico, dove la loro solidità e forza è dettata dai discorsi della comunità e dalle percezioni nella società.

Queste concezioni sono state utilizzate, da un gruppo di ricercatori tra cui Krappe, nello studio sulla costruzione del *family business brand*; più in particolare esaminando i dibattiti sociologici sull'evoluzione della nozione di “famiglia” applicata alle percezioni delle aziende familiari. Essi concludono che un *Employer Brand* (di una *family firm*) arriva ad essere riconosciuto forte nel momento in cui diventa una colonna portante della società riunendo i miti sociali contemporanei. Per arrivare ad un EB-mito forte è necessario creare discorsi sociali, facendo parlare di sé come l'organizzazione che pone rimedio alle preoccupazioni ed esaudisce i desideri; così da far percepire il marchio come parte integrante della vita delle persone. Tutto questo è un processo che non deve mai fermarsi e deve sempre reinventarsi sfruttando uno dei pochi punti di forza che l'azienda di famiglia ha rispetto alle altre società: il tema “famiglia”. E' vero che, come evidenziato anche nei paragrafi precedenti, tale termine non sempre evoca pensieri positivi, ma in ogni caso, soprattutto in una società come quella Italiana, dove la famiglia riveste ancora un ruolo fondamentale; il connotato “a conduzione familiare” può portare un vantaggio competitivo nella promozione dell'EB se accompagnato da storie e miti.

2.6. Conclusioni

In conclusione le aziende familiari, nonostante siano ancora associate a termini come rigidità e piccolezza, sono tutt'ora la colonna portante dell'economia. Nell'elaborazione del proprio marchio, devono puntare sulla storia e l'identità della famiglia in quanto unica, inimitabile e caratterizzante nel mercato del lavoro. Questo attraverso l'implementazione di modelli quali: Il modello Canvas e quello piramidale.

Il modello Canvas di EB racchiude tutte le variabili (interne ed esterne) da considerare nell'elaborazione di una strategia che abbia come obiettivo il richiamo di talenti. Non è un modello universale, mette solo in luce le specifiche organizzative da comprendere e adeguare caso per caso. I risultati ottenuti portano quattro implicazioni fondamentali:

- la proposta di valore deve focalizzarsi su un comportamento responsabile verso la comunità circostante e verso i suoi stakeholder;
- la proprietà familiare deve essere enfatizzata in quanto sinonimo di tradizione, affidabilità e unicità;
- gli elementi fondamentali per i candidati sono lavorare per un'azienda dal nome rispettabile, avere libertà, fiducia e responsabilità da parte del datore di lavoro;
- usare principalmente come canali di comunicazione quelli online.

Dall'altro lato, alla base del modello piramidale, c'è la cultura organizzativa ed è importante che i manager la pianifichino, la applichino e la pubblicizzino nella maniera più appropriata e allineata alla strategia del modello scelto, per avere come risultato la percezione esterna di un EB positivo e attraente. Il modello unisce l'importanza del marchio del datore di lavoro con la gestione delle risorse umane. L'utilizzo del questionario come strumento di supporto rende le PMI familiari in grado di ottenere informazioni per analizzare e implementare la strategia elaborata. Molte PMI nella ricerca di talenti si concentrano su zone vicine all'azienda, ma può essere svantaggioso in quanto non è detto che le persone più adatte risiedano nelle vicinanze. Per questo negli ultimi decenni si sfruttano maggiormente i canali di reclutamento online rispetto al tradizionale "passaparola". In seguito allo studio dei modelli di EB nelle imprese familiari si può concludere che una buona promozione di un *brand* positivo contribuisce concretamente al progresso di business dal punto di vista economico e porta, nella selezione dei talenti, un vantaggio competitivo. In un'azienda familiare con un marchio forte deve esserci corrispondenza fra prospettive interne ed esterne del marchio, coerenza, integrità, sviluppo di strategie a lungo termine e capacità di collaborare con i propri stakeholders. Le *family firms* sono ancora molto importanti per la nostra società in quanto sinonimo di sicurezza, e solidità. Allo stesso tempo sono non flessibili e gerarchiche. Sono queste le sfide che le FB, in tempi di globalizzazione, devono fronteggiare e "sconfiggere" con un'ottima strategia di EB.

3. CAPITOLO TERZO -

CASI AZIENDALI ITALIANI DI SUCCESSO

3.1. Introduzione

Per finire, nel terzo e ultimo capitolo, passerò “dalla teoria alla pratica” andando a studiare dei casi aziendali. L’osservazione e l’analisi dettagliata delle aziende di successo può contribuire moltissimo allo sviluppo di ogni impresa. Conoscere la storia, la gestione della clientela e le pratiche HR di aziende familiari solide rappresenta un riferimento fondamentale per l'imprenditore di una family firm. Lo sviluppo di brand che sono cresciuti fino a diventare dei miti si basa su scelte, opportunità, una buona strategia di management e di Employer Branding che costituiscono materie di grande interesse. Ho quindi scelto di focalizzarmi su due aziende familiari premiate per politiche di EB vincenti e ne ho studiato nello specifico le politiche riuscite e affermate, le pratiche di gestione del personale con un occhio particolare a attraction e retention dei dipendenti. Questo perché, come sottolineato in precedenza, la comunicazione di un’azienda è fondamentale in orizzonti di lungo periodo e dipende dalla sua identità, immagine e reputazione; tanto da darle vantaggi competitivi nel mercato. I due casi che verranno presi in esame sono Unox, azienda leader nella produzione di forni professionali e Ferrero azienda alimentare conosciuta nel mondo, arrivata con successo alla terza generazione. Le differenze piuttosto che le similitudini consentiranno di individuare i focus su cui si devono muovere le dinamiche dell’organizzazione.

3.2. Caso Gruppo UNOX

L’azienda Unox, di proprietà della famiglia Franzolin , nasce nel 1990 a Cadoneghe (Padova) ed irrompe sul mercato dei forni professionali. Grazie al progressivo aumento del fatturato vengono aperte nuove sedi e nel 1999 l’azienda si rivolge al mercato statunitense con la produzione dei nuovi modelli. La società padovana inizia ad adottare la filosofia “Lean Manufacturing”, riducendo sprechi derivanti dalla catena produttiva, tempi di consegna e costi di produzione; al contempo aumentando la qualità.

L'azienda alla quale appartengono circa cinquecento dipendenti, continua la sua ascesa contando, ad oggi, trentaquattro uffici e filiali nel mondo e esportano i suoi forni in oltre 110 paesi. Oggi la proprietà del gruppo è sempre in mano alla famiglia con presidente Enrico Franzolin e amministratore delegato Chiara Franzolin.

Raccontata la storia del gruppo Unox passo ad analizzare quello che ha riscosso maggiore attenzione e che ha portato Unox ad essere uno dei luoghi di lavoro più ambiti e ricercati: l'Employer Branding. Unox, per la quarta volta consecutiva, è entrata nella classifica delle migliori aziende in cui lavorare in Italia stilata dalla società di consulenza internazionale Great Place To Work nel 2021 (Classifica Best Workplaces Italia 2021, GPTW Italia 2021) ottenendo la certificazione Great Place To Work Certified®. GPLT è una società di consulenza internazionale che si occupa di esaminare il clima aziendale, il suo miglioramento, la soddisfazione dei dipendenti e soprattutto l'Employer Branding; autorità globale nel campo HR. Quest'ultimo anno l'indagine ha intervistato 53.610 collaboratori di imprese Italiane. Il questionario somministrato fa risaltare come un ambiente di lavoro eccellente abbia come caratteristiche tre relazioni fondamentali: fiducia reciproca con il management aziendale, qualità dei rapporti tra colleghi e orgoglio per il proprio lavoro e per essere parte dell'organizzazione. Vengono analizzate 5 dimensioni: "Credibilità, Rispetto ed Equità, misurano la fiducia dei dipendenti nei loro manager, mentre le altre due, Orgoglio e Coesione, mirano a valutare il rapporto dei dipendenti con il loro lavoro e la loro azienda, le loro sensazioni riguardo ad essi, e il divertimento nel luogo di lavoro con gli altri colleghi" (Great Place To Work Italia, 2021).

In un'intervista fatta a Chiara Franzolin (direttore operativo di Unox), pubblicata nel sito dell'azienda, vengono riportati alcuni dati risultanti dal questionario di GPTW: il 94% degli intervistati si dichiara orgoglioso di lavorare per UNOX, mentre il 90% si ritiene parte integrante dell'azienda, a prescindere dal ruolo. Emerge inoltre un ottimo rapporto con i responsabili, di cui il 94% dei dipendenti apprezza la disponibilità al dialogo. Infine, il 93% dei collaboratori della società dichiara di essere sempre pronto a dare qualcosa in più per portare a termine il lavoro (Media key, 2021 p.1). Inoltre, C. Franzolin, dichiara che essere arrivati quinti nella classifica GPTW 2021 è un importante riconoscimento che evidenzia il successo del team Unox, ma sottolinea che

non è un punto di arrivo, bensì una spinta per continuare a coltivare una cultura organizzativa fondata sul costante dialogo.

Il processo di investimento di numerose risorse nell'area HR per lo sviluppo dell'Employer Brand è iniziato nel secondo decennio del 2000 e con la prima indagine sulle pratiche HR è venuta a galla la necessità di miglioramenti nella comprensione e nell'ascolto dei dipendenti, nel loro coinvolgimento nelle decisioni sulla vita dell'azienda e una più trasparente fiducia e comunicazione tra colleghi. L'azienda ha preso questi risultati non come minacce, ma come opportunità di crescita e, progettando un'ottima strategia di Employer Branding, è riuscita a raggiungere, in poco tempo, obiettivi molto prestigiosi (come entrare nella classifica di GPTW e di conseguenza raddoppiare il numero dei dipendenti) (www.unox.it).

Si nota la grande importanza data all'Employer Branding dalla Unox dall'istituzione di un apposito responsabile all'interno dell'area risorse umane (www.linkedin.it). Andando ad analizzare la vera e propria cultura aziendale troveremo, come riportato dal sito aziendale (www.unox.it), che al centro ci sono le persone, la loro crescita interna e gli sviluppi di carriera (che nei capitoli precedenti si è visto essere variabili chiave di un buon EB). Per la ricerca e quindi l'attrazione di talenti il target di riferimento sono i giovani, neo-laureati o comunque soggetti tra i 20 e i 30 anni, vista l'età media dei dipendenti. Per farsi conoscere e fare in modo che il marchio si diffonda l'impresa organizza e partecipa a molti eventi illustrando i suoi percorsi di carriera come i "Career day" o visite aziendali. Un esempio di progetto vincente per l'*attraction* dei candidati è l'Hackathon che, causa covid-19, sono due anni che non viene proposto. Si tratta di un evento indirizzato agli studenti dell'Università di Padova che vengono formati per due giorni da esperti sul tema di riferimento, divisi in team in competizione tra loro e la squadra che presenta il miglior progetto vince uno stage retribuito in azienda. Mediante queste esperienze ed eventi la visibilità dell'organizzazione ne ricava un grande vantaggio.

Parlando invece delle caratteristiche evidenziate nel certificato di GPTW troviamo:

- Best Workplaces: in quanto l'organizzazione è ritenuta, dai suoi dipendenti, un luogo di lavoro sereno, con equilibrio tra lavoro e vita privata, dove poter

usufruire di benefit (dall'assicurazione sanitaria all'area relax) e le persone meritevoli vengono premiate;

- Best Workplaces for Millennials: i dipendenti tra i 25 e i 40 anni (i cosiddetti millennials) dichiarano che l'azienda è un posto dove si sentono a proprio agio, che offre opportunità di carriera e opera con meritocrazia;
- Best Workplaces™ for Women: per le collaboratrici donne l'impresa non favorisce un genere rispetto all'altro, anzi è imparziale, assicura equità nel trattamento ed equilibrio tra vita professionale e famiglia;
- Great Place To Work® Certified: simbolo di un'organizzazione interessata alla propria cultura organizzativa, alle percezioni dell'ambiente di lavoro e fondata sulla fiducia reciproca.

Guardando infine alle opportunità di carriera (quindi alla *retention*) troviamo che l'azienda accompagna passo passo i suoi dipendenti nella loro vita professionale al suo interno con le seguenti proposte:

- Onboarding: è programma di formazione in aula fondato sui valori e bisogni dell'azienda e “*on the job*” con affiancamenti per i dipendenti appena assunti;
- Coaching: è un programma svolto da professionisti del settore di sviluppo delle *soft-skills* dei dipendenti per la loro crescita professionale;
- Cultura del Feedback: investimenti volti a fornire ai collaboratori tutti gli strumenti per una corretta e costruttiva comunicazione affinché ci sia crescita individuale e di squadra (www.unox.it).

Ultima, ma non per importanza, è la pratica “Sharing a great success” che consiste nella condivisione con tutti i colleghi dei progetti aziendali volti all'innovazione per gratificare i collaboratori meritevoli. Una volta al mese da parte del responsabile o del team c'è la presentazione del progetto a tutta l'azienda. Un modo per rendere tutti i dipendenti partecipi e parte integrante di ogni successo dell'organizzazione (GRPTW, 2021).

È questo l'identikit del Best Workplace. In questo modo, soprattutto mediante la comunicazione esterna, Unox riesce ad essere competitiva sul mercato del lavoro e attrattiva anche per i candidati che non usufruiscono del prodotto finale.

3.3. Il caso Ferrero

Altra azienda di successo e famosa per le sue pratiche di employer Branding è il Gruppo Ferrero.

Negli anni quaranta Pietro Ferrero fondò ad Alba (Cuneo) una fabbrica dolciaria che, all'epoca, era poco più grande di un laboratorio di pasticceria. L'azienda, grazie ai prodotti inventati da Pietro e dal figlio Michele e alla fitta rete di vendita organizzata da Giovanni (fratello di Pietro) si sviluppò tanto che fu la prima in Italia ad aprire stabilimenti e sedi operative all'estero nel settore dolciario divenendo, così, nel tempo, un gruppo globale. Attualmente il presidente esecutivo è Giovanni Ferrero (pronipote del fondatore), rimasto solo dopo, la morte del fratello Pietro. Ad oggi il Gruppo è costituito da 105 società consolidate a livello mondiale, 31 stabilimenti produttivi e i suoi prodotti sono presenti direttamente, o tramite distributori autorizzati, in oltre 170 paesi. Ritengo che questa organizzazione sia meritevole di attenzione in quanto, secondo il Randstad Employer Brand Award 2020, gli italiani sognano di lavorare per Ferrero. L'appena citato Randstad Employer Brand Award è un prestigioso riconoscimento assegnato alle tre organizzazioni più ambite dai potenziali dipendenti da Randstad (multinazionale olandese, una delle agenzie per il lavoro più conosciute al mondo, che fornisce servizi di ricerca, selezione e formazione di risorse umane).

Il gruppo Ferrero è stato oggetto di studio da parte dell'agenzia sopracitata per quanto riguarda la strategia di Employer; in particolare sono stati analizzati tre punti cardine: l'equilibrio tra valori familiari e ambizioni globali, la rapida espansione e la "costruzione di ponti".

Per comprendere il significato pratico di "equilibrio tra valori familiari e ambizioni globali" è stata fatta un'intervista (Randstad, 2020) a Fabio Dioguardi, Global Employer Branding & Talent Acquisition Director, il quale afferma che Ferrero ha costruito il suo Employer Brand mediante la fusione tra i suoi marchi globali (Nutella, Kinder e Tic Tac) e i valori familiari. Continua spiegando che la strategia si basa su azioni contemporanee: l'entrata nei mercati emergenti in rapida crescita e *attraction* e *retention* dei talenti nei paesi in cui l'azienda è meno conosciuta. Sempre Dioguardi sottolinea che Ferrero è un'azienda con fatturati elevati, di proprietà e gestione del nipote del fondatore; impresa che è cresciuta tanto da diventare una delle più grandi pasticcerie di cioccolato al mondo senza acquisizioni o finanziamenti

esterni; offre le opportunità di un'azienda internazionale, ma essendo un'impresa familiare è percepita come più umana. Inoltre, essere un'organizzazione di questo tipo ha la possibilità di focalizzarsi sul lungo periodo, senza essere vincolata da obiettivi di guadagno di breve. Quanto appena detto si riflette sulle pratiche HR: i dipendenti devono sentirsi “famiglia”, abbracciare i valori; per questo ai nuovi manager viene offerto un corso di “comprensione di Ferrero” presso l'Università Ferrero, così da creare una connessione con i prodotti, i valori e i modelli di business con il fine di costruire una consapevolezza essenziale per il loro futuro nell'azienda.

Altro punto chiave è la “rapida espansione” in mercati come Cina, Messico e India e quindi il reclutamento di molti talenti in un breve lasso di tempo. La sfida che in questi ultimi anni Ferrero sta affrontando per quanto riguarda l'EB è la creazione dei valori del marchio (già consolidati in Europa) anche in paesi in cui le persone non sono cresciute mangiando i loro prodotti e di conseguenza con una conoscenza limitata, se non nulla, di ciò che rappresenta l'azienda. Ferrero sta quindi sviluppando una nuova Employer Value Proposition (EVP) basata sul suo patrimonio, i suoi valori, ma con un occhio al futuro; il volto pubblico sarà il nuovo sito web e una strategia di comunicazione in continua evoluzione dal 2014. Quest'ultima contiene le caratteristiche che differenziano dalla concorrenza, le opportunità che l'azienda offre e quello che si aspetta in cambio con l'obiettivo di arrivare non solo ai candidati, ma anche alle loro famiglie, amici e magari anche a persone che non avrebbero mai pensato di lavorare nel settore alimentare.

L'ultimo punto chiave “*building bridges*”, sta ad indicare l'importanza che una strategia universale di EVP e comunicazione riveste per Dioguardi. Egli sostiene che le imprese globali non possono differenziare il messaggio a seconda del paese di destinazione perché questo confonderanno solo le persone, soprattutto in un mondo globalizzato e digitale come quello attuale. Riconosce infine l'importanza della retribuzione per i candidati, ma in obiettivi di lungo periodo perde di importanza e per differenziarsi nel mercato del lavoro sono necessari valori forti che spingono i soggetti ad intraprendere un percorso professionale con Ferrero.

"In definitiva, una connessione emotiva è sempre stata l'essenza del nostro marchio di dipendenti e dobbiamo essere in grado di impiantare questo nei paesi che sono cruciali per la nostra crescita futura" (Randstad, 2020, p. 3).

Analizzando il modello di engagement di Ferrero si vede che è fondato sul ciclo di vita del dipendente (Figura 10): incoraggia i dipendenti a familiarizzare con la *digital transformation* così da facilitare una comunicazione rapida e aperta tra i team.



Figura 10, ciclo di vita del dipendente. Fonte: Digital Dictionary, 2020

La valorizzazione dei dipendenti (variabile chiave in un buon EB e colonna portante dell’approccio Ferrero “*We care for the better*”) si è tradotta, nei mesi del Covid-19 in azioni concrete come premi in denaro ai dipendenti del gruppo che hanno permesso di non fermare la produzione nei mesi del lockdown.

Una scelta che rientra nell’ambito delle misure organizzative varate dalla società “con la mente rivolta all’emergenza presente, ma anche al futuro, quando l’Italia sarà chiamata a ripartire nell’interesse di tutti”, spiega una nota (Digital Dictionary, 2020 p. 4).

3.4. Conclusioni

La “teoria” dei primi capitoli è stata applicata alla “pratica” attraverso lo studio di come due realtà aziendali hanno saputo combinare una strategia di business consolidata nel tempo, con l’aggettivo “familiare”, spesso connotato negativo, trasformandolo in un punto di forza e attrazione.

Dallo studio delle politiche di EB delle due aziende si può vedere come entrambe diano molta importanza all’inclusione dei propri dipendenti nella “famiglia” tanto da

organizzare degli eventi di formazione per la comprensione dei valori e della cultura aziendale.

Le società oggetto di studio hanno ricevuto riconoscimenti da organizzazioni autorevoli che sicuramente hanno aiutato la diffusione del marchio, già capofila nel mercato del lavoro; bisogna però sottolineare che queste aziende rappresentano fiori all'occhiello dell'Italia nel mondo. Poiché non sempre si riescono oggettivamente a misurare i benefici derivanti da una buona strategia di EB, ancora oggi, molte aziende (soprattutto PMI) non investono sufficienti risorse nello sviluppo del “Marchio datore di lavoro” a discapito della sua efficacia su *attraction* di talenti e *retention* dei dipendenti.

Alla luce del successo dei due casi aziendali che, seppur differenti visti i settori di appartenenza, sono accomunati da un'azione di comunicazione e pianificazione mirata della cultura organizzativa; si evidenzia l'importanza di una costante sinergia tra i responsabili Marketing, HR e Comunicazione, come requisito essenziale per una strategia efficace e efficiente di EB.

Il compito dei responsabili dell'EB è un'analisi approfondita degli aspetti ai quali i futuri candidati attribuiscono importanza in modo tale da verificare che l'azienda li possieda risultando coerenti con la propria *mission* e, in caso affermativo, inserirli nella comunicazione del marchio.

Per concludere questo percorso basato sul Employer Brand, la sua contestualizzazione nelle imprese familiari e lo studio di Ferrero e Unox; si può sicuramente affermare che, vista la scarsità di giovani talenti e la guerra per essi, le organizzazioni per differenziarsi ed essere attrattive nel mercato del lavoro devono saper comunicare i propri valori mediante una vincente strategia di EB. Tale strategia non è universale e attuabile in ogni realtà organizzativa ma, al contrario, ogni impresa deve sviluppare la propria dopo aver definito l'identità “obiettivo” e la valutazione dell'*Employer Value Proposition*.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

4.1. Libri e articoli scientifici

- Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A., & Molly, V. (2018). Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180-191.
- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Bite, P., & Konczos-Szombathelyi, M. (2020). Employer branding concept for small-and medium-sized family firms. *Journal of International Studies Vol*, 13(3).
- E. Amendola (2008). *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze* Ed. Anthea Consulting
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Holt, D. B., & Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. harvard business press.
- Kahlert, C., Botero, I. C., & Prügl, R. (2017). Revealing the family: Effects of being perceived as a family firm in the recruiting market in Germany. *Journal of Family Business Management*.
- Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The "family business brand": An enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.
- Slaughter, J. E., Stanton, J. M., Mohr, D. C., & Schoel III, W. A. (2005). The interaction of attraction and selection: Implications for college recruitment and Schneider's ASA model. *Applied Psychology*, 54(4), 419-441.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

4.2. Report di ricerca e fonti giornalistiche

Randstad, case study: employer branding at Ferrero (4 giugno 2020) su: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-ferrero/>

4.3. Webgrafia

AIDAF Italian Family Business: Studio dati imprese familiari in italia su <https://www.aidaf.it/aidaf/le-imprese-familiari/#:~:text=Le%20aziende%20familiari%20rappresentano%20numericamente,il%2025%25%20della%20sua%20capitalizzazione> (Data di accesso: 2 giugno 2021)

Brett Minchington and Ryan Estis, 2009: 6 step to an Employer Branding strategy su <https://www.ere.net/6-steps-to-an-employer-brand-strategy/> (Data di accesso: 29 maggio 2021)

Digital Dictionary: Employer Branding: esempi di strategie di successo su: <https://www.digitaldictionary.it/blog/employer-branding-esempi-strategie-successo> (Data di accesso: 14 giugno 2021)

Great Place To Work Italia (GRTW): report Classifica Best Workplaces Italia 2021 su: <https://www.greatplacetowork.it/report-di-approfondimento-sulla-classifica-best-workplaces-italia-2020-e-sulle-aziende-premiate> (Data di accesso: 13 giugno 2021)

Great Place To Work Italia: Classifica Best Workplaces Italia 2021 su: <https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces/italia/2021> (Data accesso: 13 giugno 2021)

Hackathon Unox 2018 su: https://www.unox.com/it_it/news/hackathon-2018-deep-learning-revolution/ (data di accesso: 13 giugno 2021)

Media Key (aprile 2021): UNOX S.p.A è nuovamente “Best Workplace Italia 2021” su: <https://www.mediakey.tv/news/archivio-news/leggi-news/unox-spa-e-nuovamente-best-workplace-italia-2021> (Data di accesso: 13 giugno 2021)

Recruiting & Employer Branding Manager profilo linkedin su: <https://www.linkedin.com/in/sofia-c-569522109/> (Data di accesso 13 giugno 2021)

The Right Group: Brand Strategy (Talent Magnet) su <http://therightgroup.com.au/brand-strategy/> (Data di accesso: 29 maggio 2021)

The Right Group: People & Culture Solutions (Talent Magnet) su <http://therightgroup.com.au/people-culture-solutions/> (Data di accesso: 29 maggio 2021)

Unox è Great Place to Work per la terza volta consecutiva (maggio 2020) su: <https://www.ristorando.eu/2020/05/unox-e-great-place-to-work-per-la-terza-volta-consecutiva/> (Data di accesso: 13 giugno 2021)

Unox: Unox è GPTW certified su: https://www.unox.com/it_it/news/unox-%C3%A8-gptw-certified-per-il-secondo-anno-consecutivo/ (Data di accesso: 13 giugno 2021)