



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

L'Employer Branding nelle Imprese Familiari

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Simone Santi

Matricola 1138727

Anno Accademico 2018/2019

Indice

ABSTRACT	1
1. CAPITOLO PRIMO - <i>CHE COS'È L'EMPLOYER BRANDING</i>.....	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Identificazione, contratto psicologico e commitment.....	2
1.3 A cosa serve l'Employer Branding?	3
1.4 EVP – Employer Value Proposition	5
1.5 Modelli di Employer Branding	6
1.6 Conclusioni	9
2. CAPITOLO SECONDO - <i>LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE FAMILIARI</i>	11
2.1 Introduzione	11
2.2 Cosa si intende per “impresa familiare”?.....	11
2.3 Identità – Immagine - Reputazione.....	12
2.4 Perché lavorare in un'impresa familiare?	14
2.5 L'Employer Branding nelle family firms	17
2.6 Innovazione e Social Emotional Wealth.....	18
2.7 Conclusioni	21
3. CAPITOLO TERZO - <i>DALLA TEORIA ALLA PRATICA AZIENDALE</i>	23
3.1 Introduzione	23
3.2 Il caso Ferrero	23
3.3 Il caso Elica.....	26
3.4 Conclusioni	28
4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	31
4.1 Libri e Articoli Scientifici.....	31
4.2 Sitografia.....	33

ABSTRACT

Contesto. La globalizzazione e la forte digitalizzazione che hanno plasmato gli ultimi decenni della nostra epoca hanno spostato l'economia da una concezione puramente industriale ad una in cui la conoscenza e l'informazione la fanno da padroni. Questo cambiamento delle priorità all'interno del processo produttivo e del sistema dei servizi ha reso necessario rivedere le proprie strategie e le proprie tecniche, specialmente nella gestione del personale in entrata e in uscita. Nonostante la veloce evoluzione di queste dinamiche, molte aziende sottovalutano le tematiche relative al coinvolgimento, all'attrazione e alla retention dei propri collaboratori, restando dell'idea che sia sufficiente una semplice pubblicità per promuovere e diffondere i propri prodotti e servizi; la connessione tra il Marketing e la funzione HR ha portato alla luce quello che viene chiamato "Employer Branding", ovvero l'insieme di strategie e politiche di comunicazione e promozione del marchio aziendale ai dipendenti, ai potenziali candidati e, in generale, al mondo esterno. Come spiega Barney (1991), il capitale umano rappresenta la risorsa più importante nella creazione di valore inteso come fonte di vantaggio sostenibile per un'impresa; di conseguenza gli sforzi degli imprenditori e dei manager negli ultimi anni si è incentrato sull'attività di branding interno all'azienda e su come svilupparlo ed utilizzarlo per garantire che i comportamenti e gli atteggiamenti dei dipendenti fossero in linea con le strategie dell'organizzazione: per assicurare questo tipo di situazione, l'impresa deve studiare un insieme di politiche volte a diffondere e comunicare i valori del brand aziendale al proprio pubblico, creando un'associazione fortemente positiva nella mente delle persone che interagiscono con essa.

Primo capitolo. in questa prima parte parleremo di cos'è, cosa implica, a cosa serve e della sua evoluzione e di come viene comunicato dalle imprese il concetto di Employer Branding, partendo dalle sue origini, dai primi studi e ricerche; parleremo di identificazione organizzativa, di contratto psicologico e di commitment, ovvero degli elementi da cui nasce il e si articola il tema, rappresentando di fatto il contesto organizzativo nel quale si colloca. Proveremo poi a spiegare i vantaggi che un approccio intelligente al tema porta all'impresa in termini di immagine e reputazione: attraverso la

creazione e la diffusione di forti associazioni con il brand, un'organizzazione riesce ad avere un maggiore appeal a livello di mercato in entrata, beneficiando di una favorevole reputazione agli occhi dei possibili candidati, di avere migliori performance da parte dei propri dipendenti e collaboratori, in quanto quest'ultimi si sentono maggiormente ascoltati, coinvolti e seguiti all'interno delle dinamiche aziendali. Capiremo dunque l'importanza di formulare e comunicare un rapporto di "dare e avere" con il dipendente, e di raggiungere un equilibrio tra le aspettative dell'organizzazione e quella dei suoi collaboratori: se questa "promessa" fatta attraverso il contratto di lavoro viene percepita dal lavoratore come "non mantenuta", potrebbero nascere delle dinamiche in grado di incrinare la relazione tra le due parti e di conseguenza la prestazione da lui fornita.

Secondo capitolo. nella seconda parte ci concentreremo su una particolare tipologia di organizzazione, l'impresa familiare, presente in maniera importante nel nostro Paese; ne analizzeremo le caratteristiche distintive, gli aspetti che la differenziano nel panorama competitivo, di come questo tipo di impresa si approccia all'Employer Branding e quali strategie e politiche è stata in grado di studiare e adottare al suo interno e di come queste si sono evolute nel corso degli anni. Vedremo che un'impresa familiare può beneficiare e godere di un valore aggiunto legato al fatto che vi sia una famiglia a gestirla e ad esserne proprietaria: spesso le persone associano all'impresa familiare prodotti di maggiore qualità, una maggiore cura dei servizi offerti, un maggiore orientamento al cliente, ai temi legati alla responsabilità sociale e ambientale e ad una migliore qualità della relazione datore di lavoro – dipendente.

Terzo Capitolo. nell'ultima parte dell'elaborato, andremo a studiare alcune grandi imprese familiari, nello specifico Ferrero e Elica, entrambe italiane ed entrambe presenti in maniera importante nel nostro tessuto economico: vedremo in che modo imprese di questa dimensione siano state in grado di coniugare il proprio business e le proprie strategie con l'aspetto familiare e come sono riuscite a trasformare quest'ultimo in quel vantaggio competitivo che le ha portate ad eccellere nei rispettivi settori; andremo a evidenziare i punti cardine delle loro strategie di comunicazione del brand, attraverso quali attività riescano a generare un elevato livello di attrazione nei potenziali candidati e in che modo aumentino il grado di retention da parte dei lavoratori presenti in azienda.

1. CAPITOLO PRIMO -

CHE COS'È L'EMPLOYER BRANDING

1.1 Introduzione

Questo lavoro analizza l'Employer Branding, tema strettamente vicino al contesto organizzativo in cui le imprese si ritrovano ad agire oggi. L'importanza di questo aspetto risiede nel fatto di essere uno degli argomenti più dibattuti e dove si sono concentrate e si stanno tutt'ora concentrando gli studi e le ricerche. Per anni le imprese hanno sottovalutato l'importanza delle risorse umane e relativa gestione ai fini della competitività aziendale. Oggi una delle risorse più scarse nel mercato e in grado di garantire un vantaggio competitivo sono i cosiddetti "talenti"; in un contesto del genere, risulta di fondamentale importanza riuscire ad attrarre questi "talenti" nelle proprie imprese, a suscitare in loro un interesse verso il marchio aziendale e tutto il contesto lo circonda, a trattenerli all'interno, riuscendo a valorizzarli ed estrarne le capacità, skill e competenze per dare una spinta alla crescita dell'impresa, alla percezione della figura del datore di lavoro e a garantire, come detto in precedenza, quel vantaggio competitivo tale da garantire la sopravvivenza dell'azienda nel proprio contesto di riferimento (Barney, 1998).

Quando si parla di Employer Brand si intende l'insieme delle strategie di recruiting marketing con l'obiettivo di costruire un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'azienda come luogo di lavoro ideale; è fondamentale che l'immagine che viene comunicata dall'azienda riesca a differenziarsi da quella dei competitor e che sia rilevante per il target di riferimento (Amendola, 2007). Questo "viaggio" nel mondo della gestione del marchio aziendale e delle risorse umane partiamo dal definire il contesto da cui parte la dottrina dell'Employer Branding, parlando della relazione che si instaura tra datore di lavoro e dipendente, dell'identificazione del lavoratore nell'impresa e del suo coinvolgimento nelle attività aziendali, per poi passare allo studio specificatamente delle imprese familiari e delle strategie implementate a riguardo all'interno delle loro organizzazioni.

1.2 Identificazione, contratto psicologico e commitment

Prima di addentrarci nello studio e nell'analisi del tema, partiamo dal definire il contesto di riferimento nel quale l'Employer Branding si colloca e sviluppa le proprie dinamiche. Iniziamo a parlare del branding interno, ovvero l'insieme delle attività e dei processi che contribuiscono a informare, ispirare e motivare i dipendenti riguardo alla marca e ai suoi valori; quando i lavoratori sono partecipi e credono nel brand e nel marchio aziendale, sono anche motivati a lavorare più duramente e a sentire maggiore fedeltà nei confronti dell'impresa. All'interno di questo ecosistema si sviluppa l'Employer Branding, il quale parte dalle definizioni di identificazione nell'organizzazione, di contratto psicologico e di commitment, ma andiamo per ordine e iniziamo dal concetto di identificazione e identità; l'identità di una persona si compone di due elementi: l'identità personale, che comprende le caratteristiche, gli atteggiamenti e le preferenze individuali, e l'identità sociale che rappresenta quella parte dell'immagine di sé derivante dall'appartenenza ad un gruppo (Tajfel, 1978). Invece, possiamo definire l'identificazione organizzativa come quel legame che si attiva quando l'immagine di sé di una persona contiene gli stessi elementi che questa attribuisce all'azienda; quanto più un lavoratore riesce ad identificarsi nell'impresa, tanto più questo tenderà a pensare, a comportarsi e a relazionarsi in funzione delle norme e dei valori dell'organizzazione (Bergami, 1996).

L'identificazione è strettamente correlata con la cultura organizzativa, che Schein (1995) definisce come un modello di assunzioni di base inventate, scoperte o sviluppate da un gruppo nel momento in cui apprende come far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato "abbastanza bene" da poter essere considerato valido e quindi insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe.

Si tratta di comprendere come il coinvolgimento presente nella relazione tra lavoratore e azienda sia in grado di determinare il livello di performance (legata al ruolo) e il senso di appartenenza all'organizzazione (Cropanzano et al. 1993). Il coinvolgimento può essere analizzato e interpretato come un fattore del vantaggio competitivo in grado di far leva sulle abilità e sulle competenze delle persone. Questa sfaccettatura del rapporto datore di lavoro – dipendente è caratterizzata in sostanza da tre elementi, ossia un'adesione ai valori e un'accettazione dei fini e scopi dell'impresa, la volontà di sostenere e sopportare degli

sforzi per l'organizzazione e un forte desiderio di farne parte e restarne un membro (Mowday et al. 1982; Mowday, 1998).

Ora che abbiamo compreso il significato e l'importanza dell'identificazione del dipendente nell'impresa, passiamo a parlare dell'aspetto che effettivamente lega il lavoratore con l'organizzazione ovvero il contratto psicologico. Appare evidente che un'impresa non possa specificare a priori tutti i comportamenti richiesti al proprio lavoratore e che il rapporto di lavoro non possa ridursi alla sola dimensione economica o alla tipologia contrattuale migliore, nonostante la parte retributiva rappresenti una parte rilevante. Innanzitutto, il contratto fonda le sue radici sulla prestazione che il lavoratore crede di dover fornire all'impresa e sulla controprestazione che si attende da quest'ultima ed è costituito dagli elementi taciti del rapporto datore di lavoro-dipendente che non possono comparire nel contratto formale. Il contratto psicologico è in grado di aumentare l'intensità del legame tra il lavoratore e l'azienda e di ridurre il grado di incertezza circa i ruoli svolti dalle diverse persone all'interno dell'organizzazione. Date determinate politiche di comunicazione, il dipendente riceve dal reparto HR le informazioni necessarie per valutare se e in quale misura il contratto psicologico è rispettato. Se le aspettative derivanti da questo "accordo" vengono rispettate si verificherà un aumento del commitment del lavoratore; nel caso contrario, il lavoratore percepirà una rottura (breach) del contratto in essere a cui potrebbero seguire risposte emotive (violation) come rabbia, sfiducia e frustrazione fino ad arrivare all'interruzione del rapporto di lavoro (exit), alla protesta (voice) o ad una riduzione dell'impegno e della prestazione (Morrison e Robison, 1997).

1.3 A cosa serve l'Employer Branding?

Dopo questa prima infarinatura relativamente al contesto riprendiamo subito il discorso dando una prima definizione: l'Employer Branding può essere definito come il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici che derivano da un rapporto di impiego e che vengono identificati con il datore di lavoro (Ambler e Barrow, 1996); in questi "benefits" rientrano la retribuzione, l'orario di lavoro, la distanza dalla propria abitazione, ecc. (denominate caratteristiche strumentali), e gli attributi soggettivi e intangibili derivanti dalla percezione dei dipendenti, chiamati caratteristiche simboliche. La necessità è quella di attrarre (attraction), impiegare e mantenere (retention) risorse ad

elevata competenza in grado di fornire all'impresa quel valore aggiunto tale da permetterle di essere competitiva e ottenere successo; oggigiorno, essere un "good", se non "best", place to work è fondamentale, in quanto contribuisce in maniera non sottovalutabile a quella che rappresenta la credibilità, la forza e l'immagine di un'azienda. La direzione delle risorse umane dovrà quindi comunicare in modo chiaro ed efficace i contenuti del brand ai propri lavoratori, convincerli dell'importanza e del valore del marchio, riconoscendo loro dei premi o reward per i comportamenti allineati; l'internal branding assume una maggiore efficacia quando i lavoratori sono legati al marchio, vi si identificano e sono rimangono leali all'azienda. L'altro lato della medaglia è rappresentato dall'external branding, ovvero l'insieme delle attività e strategie rivolte, in questo caso, ai nuovi potenziali collaboratori e al mercato esterno del lavoro. Sostanzialmente, l'EB lavora per creare engagement e loyalty da parte dei dipendenti nei confronti delle organizzazioni e delle loro governance, all'esterno, invece, si concentra prevalentemente sulla costruzione di una solida ed appetibile brand image e brand identity, che rendano l'azienda attrattiva per i potenziali componenti della talent pool da cui rifornirsi (Amendola, 2008).

Si può dire oramai che il marketing non è più una responsabilità per il singolo reparto aziendale, ma rappresenta un'attività che coinvolge l'intera impresa e orienta vision, mission e i piani strategici delle organizzazioni e delle istituzioni; il marketing ha successo soltanto quando tutti i reparti lavorano insieme per realizzare gli obiettivi del cliente.

L'Employer branding, come abbiamo capito, parte dalla definizione della value proposition e prosegue con la conseguente trasmissione del messaggio "cosa offre l'impresa ai propri collaboratori?" al mercato interno ed esterno, in coerenza con la propria cultura, storia, modello manageriale e immagine del proprio prodotto o servizio. Dopo questo quadro generale, parliamo della potenziale influenza delle dinamiche relative all'Employer Branding sulle strategie dei manager di un'organizzazione; l'obiettivo principe è quello di distinguere nella mente dei dipendenti l'immagine e la figura del datore di lavoro; quanto più forti sono i tratti della "personalità" del marchio del datore di lavoro, tanto maggiore sarà la differenziazione percepita da parte dei lavoratori. Diventa fondamentale garantire che questi riescano a trasformare i valori del brand sposato in modo che riescano a consegnare "il brand promesso" ai clienti finali

(Mosley, 2007). Una comunicazione efficace diventa quindi la chiave per il successo della gestione di un marchio aziendale, allo scopo di “mantenere la promessa agli stakeholder”. L’attaccamento emotivo del dipendente nei confronti del datore di lavoro viene normalmente valutato misurando l’impegno, il desiderio di appartenenza ad un’organizzazione: infatti, lavoratori maggiormente soddisfatti sono in grado di creare maggiori relazioni con i clienti dell’impresa; i manager devono tener presente che più i collaboratori dell’azienda hanno la possibilità di esprimere la loro insoddisfazione, minore sarà la loro propensione a lasciare l’impresa (Spencer, 1986).

Tutte queste dinamiche ed elementi fanno parte di quella che viene definita come corporate reputation; la reputazione svolge il duplice ruolo di ridurre l’incertezza per gli stakeholder e di rappresentare un asset intangibile in grado di generare rendite e vantaggi competitivi migliorando le performance aziendali, sia finanziarie che sociali. Una reputazione positiva migliora la percezione della qualità dei prodotti o servizi, stabilisce un premium price e influenza le decisioni di acquisto dei consumatori.

1.4 EVP – Employer Value Proposition

Siamo arrivati al fulcro pianificazione di una strategia di employer branding: la definizione dell’Employer Value Proposition (EVP); questa deve essere inclusa in ogni attività di comunicazione sia per ciò che riguarda le strategie di internal marketing che quelle relative all’external marketing in quanto rappresenta “ciò che di valore l’azienda offre ai propri lavoratori” (Sullivan, 2002). L’EVP indica l’insieme delle associazioni e delle offerte (offerings) fornite dall’impresa in cambio delle skill, capacità, competenze ed esperienze che un dipendente può mettere a disposizione dell’organizzazione (Minchington, 2005). Può essere vista anche come l’identità del datore di lavoro ideale o desiderata ovvero come l’impresa vorrebbe essere percepita dai potenziali dipendenti o candidati.

L’Employer Branding Proposition è un approccio incentrato sul dipendente, allineato alle strategie di pianificazione della forza lavoro già esistenti e in uso, in quanto informato da una parte dei collaboratori presenti in azienda e dal target esterno di riferimento; deve riuscire a rappresentare in maniera veritiera e fedele le promesse e le motivazioni per le quali una persona dovrebbe scegliere di impegnarsi con un’impresa piuttosto che un’altra (Sullivan, 2004).

Per arrivare a tutto questo è richiesto un importante lavoro di analisi interna ed esterna il cui output è descritto da uno statement, da una dichiarazione che riassume l'intero messaggio e da un'impostazione della comunicazione rivolta all'esterno e delle azioni interne che permetteranno ai "talenti" di comprendere quali sono le opportunità uniche offerte dall'organizzazione.

Affinché questa "proposition" abbia successo è necessario che presenti determinate caratteristiche: l'EVP deve presentarsi esauriente e equilibrata, combinando i fattori estrinseci come la retribuzione, premi e benefits, con quelli intrinseci rappresentati, ad esempio, dall'ambiente lavorativo o dal lavoro di squadra, deve essere differenziata appunto per differenziarsi nel mercato di riferimento dell'azienda rispetto ai propri competitor, deve essere orientata al business, guidando i comportamenti dei dipendenti, e ovviamente essere focalizzata sui lavoratori; lo scopo è che tutta l'impresa, intesa come l'insieme di tutte le persone che la costituiscono, si muovano nella stessa direzione, in modo omogeneo e ben definito.

L'EVP costituisce quindi il rapporto di "dare e avere" fra l'organizzazione e i suoi collaboratori, "l'accordo occupazionale che definisce quello che un datore di lavoro si aspetta dai suoi dipendenti e quello che offre in cambio".

Barrow e Ambler hanno formulato un modello chiamato Employer Brand Mix dove vengono elencati una serie di fattori in grado di definire l'identità aziendale nel ruolo di "employer" e, di conseguenza, rappresentare la traccia da seguire per la definizione dell'Employer Branding Proposition; questi fattori si distinguono in tangibili, legati all'employer identity e all'immagine aziendale, e intangibili, rivolti all'attrazione di nuovi candidati e al trattenimento dei collaboratori già presenti.

1.5 Modelli di Employer Branding

Come ormai abbiamo compreso, adottare una strategia di Employer Branding offre all'impresa dei benefici che soprattutto negli ultimi decenni si sono fatti sempre più evidenti; occorre però tenere ben presente che non esistono modelli validi per ogni situazione e contesto, anzi questi variano e si modificano al mutare delle condizioni e del settore in cui l'impresa opera. Possiamo quindi ad analizzare e spiegare i principali modelli proposti riguardo le strategie di Employer Branding che possono essere messe in atto dall'organizzazioni.

1.5.1 Il modello di Talent Magnet

Concepito dalla società di consulenza The Right Group¹, il modello presenta il vantaggio di essere flessibile e in grado di adattarsi alle necessità dei relativi destinatari. Si compone di cinque fasi, partendo dall'analisi della situazione per arrivare alla misurazione dei risultati ottenuti:

1. **Audit & Analysis:** in questa prima fase vengono definiti gli obiettivi e le strategie andando ad evidenziare le differenze tra il contesto di partenza e quello desiderato dall'employer attraverso interviste, rilevazioni e focus group per comprendere l'attuale Employer Value Proposition.
2. **EVP Strategy Development:** superato lo "screening iniziale", si sviluppa la strategia di in linea con vision e mission aziendali con lo scopo di dare risalto alla figura del datore di lavoro differenziandola dai competitor.
3. **Testing & Approval:** l'impresa effettua delle verifiche e dei test della "proposition" e al contempo sviluppa la relativa strategia di comunicazione.
4. **Alignment & Communication:** questa fase consiste nell'allineamento del processo di EVP coinvolgendo tutte le attività aziendali con l'obiettivo di agevolare le pratiche di selezione e assunzione del personale e delle modalità di gestione dei talenti.
5. **Management & Metrics:** per concludere si arriva alla misurazione dei risultati ottenuti confrontandoli con gli obiettivi prefissati in partenza.

Il focus del modello è la ricorrenza circolare delle sue fasi e delle sue attività in cui la comprensione del supporto necessario delle altre funzioni aziendali e la comunicazione dei relativi contenuti rappresentano i passaggi chiave.

1.5.2 Il modello di Backhaus & Tikoo

Il modello ideato nel 2004 da K. Backhaus e S. Tikoo fonda le sue radici su due aspetti imprescindibili, ossia il marketing interno e il marketing esterno.

I due docenti hanno posto al centro l'associazione che viene a crearsi tra i futuri e potenziali lavoratori e il brand aziendale; quando questa è in sintonia con i valori dell'impresa è in grado di suscitare e provocare interesse nei potenziali dipendenti inducendoli a preferire un'organizzazione rispetto ad un'altra.

Il punto di partenza è appunto lo sviluppo di una proposta di Employer Value Proposition che deve permeare ogni attività di comunicazione sia riguardante il marketing interno che esterno. L'idea di fondo è che i futuri dipendenti creeranno un'associazione con il brand dell'impresa come datore di lavoro in quanto “le associazioni con la marca sono i pensieri e le idee che il nome del marchio evoca nella mente di una persona” (Aaker, 1991); queste associazioni creano le basi per la formazione dell'immagine di un'organizzazione, rappresentando tutte le percezioni che un potenziale dipendente ha in relazione ad un lavoro nell'impresa.

L'EVP contribuisce a delineare l'immagine del brand dell'impresa ai possibili candidati; in questo modo, attraverso l'esperienza di valori condivisi, vengono attratte le “persone giuste”, in grado di aggiungere valore al capitale umano dell'organizzazione; il miglioramento di quest'ultimo porterà a valorizzare anche la cultura e l'identità aziendali, andando ad influire positivamente sull'immagine del brand.

1.5.3 Il modello di Brett Minchington & Ryan Estis

Questo modello propone ai manager di concentrarsi su sei aree chiave allo scopo di sviluppare una strategia di employer branding chiara, ben definita e di successo. Il primo step è determinare come le attività di Employer Branding vengano percepite all'interno dell'azienda per poi passare alla definizione degli obiettivi e conseguentemente della strategia progettata; in seguito, viene precisato il rapporto tra le funzioni di HR, marketing e comunicazione per avere un approccio multisettoriale alla materia. Il quarto stage rappresenta la comprensione a livello globale della cultura organizzativa aziendale, ovvero capire in che modo il brand viene percepito all'interno e all'esterno; risultano indispensabili un forte impegno e propositività da parte del management nonché una comunicazione lucida oltre ad un'attenta pianificazione. La carenza di questi elementi rischia di compromettere il successo dell'intera strategia.

1.5.4 Il modello di E. Amendola: Employer Brand Global Framework

Amendola propone un modello di strategie di employer branding costituito sostanzialmente da quattro schemi concettuali:

- Employer Branding Experience: vengono illustrate le modalità con cui i fattori intangibili (cultura interna, dalla reputazione e dall'ambiente di lavoro) e tangibili

(retribuzione, performance, benefici) influenzano il modo di vivere il brand e il marchio aziendale dei lavoratori; l'effetto di questi fattori contribuisce a definire l'employer identity dell'impresa che trova riscontro nella proposta di lavoro fatta al candidato di maggiore interesse.

- **Employer Brand Positioning:** il risultato della campagna di comunicazione determinerà il posizionamento dell'impresa e individuerà il target di candidati conseguentemente; in questa fase, gli strumenti utilizzati vanno da quelli più tradizionali come brochure, poster, newsletter, giornali aziendali, al sito aziendale e i social network.
- **Employer Brand Action:** in questa fase vengono individuate le attività in grado di realizzare la strategia che si vuole attuare; in particolare, si fa riferimento ad attività di analisi iniziale, prospettiva, monitoraggio e sviluppo.
- **Employer Brand Benefits:** mostra il risultato finale ottenuto, evidenziando se la strategia attuata abbia avuto successo e misurando i benefici in termini di costi dell'intero processo (minor tempo per il reclutamento, maggior coinvolgimento dei dipendenti nelle dinamiche aziendali nonché una maggiore produttività del personale).

1.6 Conclusioni

Siamo arrivati alla conclusione della nostra discussione relativa al concetto di Employer Branding; siamo partiti dall'analisi del contesto di riferimento per poi addentrarci nel cuore del tema, andando a capire cosa comporta e cosa lascia sotto diversi punti di vista sia ai dipendenti, al datore di lavoro e, più in generale, all'organizzazione e ad esporre alcuni modelli strategici applicabili dai manager nelle imprese. La principale conclusione che possiamo trarre è la sempre più grande importanza che lo studio di strategie di employer branding sta avendo nella gestione delle risorse umane all'interno delle imprese di qualunque dimensione: non solamente da un punto di vista di benefici come la riduzione dei costi di reclutamento e assunzione ma in quanto rappresenta un efficace strumento per influenzare positivamente il coinvolgimento e il commitment dei propri lavoratori oltre che a creare e costruire un'immagine e una reputazione del datore di lavoro che contribuirà alla generazione di quel vantaggio competitivo in grado di

differenziare l'impresa dai propri competitor sia agli occhi dei clienti sia nella mente dei potenziali dipendenti.

Nel prossimo capitolo parleremo di imprese familiari, realtà molto presente nel tessuto socioeconomico del nostro Paese, e delle strategie di branding rivolte ai suoi dipendenti in questo specifico contesto, estremamente differente e caratterizzante: introdurremo il tema per poi nel corso dei paragrafi parlare degli aspetti caratterizzanti la gestione delle risorse umane in questo tipo di organizzazioni e dei processi innovativi riguardo questo tipo di strategie.

2. CAPITOLO SECONDO -

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE FAMILIARI

2.1 Introduzione

Proseguiamo la nostra discussione introducendo il tema delle imprese familiari e delle dinamiche che vengono a crearsi al suo interno riguardo la relazione tra datore di lavoro e dipendenti e degli aspetti relativi alla gestione delle risorse umane in questo tipo di impresa; parleremo poi dei motivi per i quali una persona trarrebbe vantaggio dal lavorare in un'organizzazione a proprietà familiare e dell'immagine che quest'ultima suscita nella mente dei potenziali candidati alla ricerca di un posto di lavoro. Infine, discuteremo delle strategie e attività di employer branding attuate e sviluppate da questi datori di lavoro e della loro apertura all'innovazione per quanto riguarda le meccaniche di gestione dei propri collaboratori.

2.2 Cosa si intende per “impresa familiare”?

L'impresa familiare costituisce la forma più antica di organizzazione e in molti Paesi rappresenta la componente principale del tessuto industriale ricoprendo un ruolo chiave da un punto di vista occupazionale e di crescita socioeconomica (Faccio e Lang, 2002). Anche in questo caso, esistono numerose definizioni del termine “impresa familiare” ma sovrapponibili tra loro; ad esempio, nel codice civile, all'art. 230 bis, per impresa familiare si intende quella in cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo; in un'accezione più generale, l'impresa familiare è identificata come una società controllata e solitamente gestita dai membri di una famiglia (Lansberg, 1999) spesso appartenenti a diverse generazioni (Anderson e Reeb, 2003; Gomes-Mejia et al., 2007). Tra le varie opinioni circa la corretta definizione, questo tipo di organizzazione si caratterizza per la contemporanea presenza di diversi elementi, tra cui l'intenzione di mantenere in capo alla famiglia il controllo dell'azienda, una vision e mission perseguite a livello transgenerazionale, risorse e competenze uniche e sinergiche che nascono dal coinvolgimento e dalle interazioni dei membri della famiglia. Qualunque

descrizione si scelga per definire le family firms, queste appaiono, in ogni caso, come un complesso sistema di relazioni tra due realtà differenti e separate: impresa e famiglia.

La realtà economica ha messo in luce come queste organizzazioni sopravvivano e fioriscano anche quando raggiungono dimensioni importanti, talvolta trasformandosi in conglomerati e multinazionali; alcuni esempi sono rappresentati da Carlsberg, Heineken, Samsung, Benetton, Fiat, BMW, Siemens, Ford Motor Company, Walmart e L'Oréal. In contrasto con quanto appena detto, Neubauer e Lank (1998) sostengono che il 95% delle imprese familiari fallisce prima che l'azienda arrivi ad essere gestita e controllata dalla quarta generazione della famiglia in questione, nutrendo dunque dei dubbi circa la loro sopravvivenza nel mercato.

2.3 Identità – Immagine - Reputazione

Il brand di un'impresa familiare può essere considerato inimitabile a causa dell'unicità della propria storia familiare, della sua identità e dei membri che sono riusciti ad esemplificare i valori familiari e aziendali nel tempo, ad inserirli in storie che sono rimaste ancorate nella mente dei dipendenti, dei clienti e, in generale, degli stakeholder (Blomback, 2001; Krappe, Goutas & von Schlippe, 2001). La sfida per i proprietari e per i manager di imprese familiari è quella di aggiungere valore ai “destinatari” del messaggio del marchio aziendale.

Per comprendere appieno il “brand familiare” è necessario andare ad analizzarne le principali aree; il marchio di un'impresa familiare può essere visto attraverso la sua identità, la sua immagine e la sua reputazione:

- **Identità:** con questo termine si vuole descrivere l'insieme delle associazioni mentali dei membri dell'azienda relative all'impresa; si vuole rispondere alla domanda “chi siamo noi come organizzazione?”, cercando di capire quale sia l'essenza dell'azienda (Zavyalova, Pfarrer, Reger, 2017). L'identità organizzativa è la fusione dell'identità della famiglia e dell'identità aziendale e il loro grado di integrazione ne determinerà la sovrapposizione e i confini; una bassa integrazione tra le due componenti corrisponde ad una scarsa o nulla sovrapposizione della famiglia sull'identità aziendale, mentre un alto grado di integrazione implica un nucleo familiare fortemente coinvolto nel business, che condivide obiettivi, valori, credenze e regole con il business. Si presume infatti che le imprese altamente

integrate riescano con maggior facilità a riconoscere il loro status di proprietà familiare nella comunicazione e nel marketing.

- Immagine: comprende le associazioni mentali che i membri dell'organizzazione vogliono trasmettere ai propri stakeholder (Brown et al., 2006); l'immagine del family brand rappresenta il modo in cui i proprietari scelgono di ritrarre la natura familiare della loro impresa e il messaggio che vogliono mandare a chi è al di fuori dell'organizzazione. Potremmo dire che l'immagine sia la risposta alla domanda "come vogliamo che la nostra azienda sia vista dagli altri?" rappresentando quindi la promessa che l'impresa familiare fa ai suoi dipendenti anche in un'ottica di differenziazione nel proprio contesto competitivo.
- Reputazione: è l'insieme delle associazioni e delle aspettative che sono venute a crearsi nella mente delle persone a seguito della comunicazione e del coinvolgimento della famiglia nell'azienda; si tratta, dunque, di una valutazione generale da parte del pubblico riguardo al comportamento di un'impresa nel medio/lungo periodo, che viene influenzata da mass media, competitor e da tutte le fonti che non sono controllate dal management aziendale.

Le tre dimensioni sono interconnesse: i cambiamenti di una parte si riflettono sulle altre. Blomback (2009) sostiene che il fatto di essere riconosciuti come "proprietà familiare" rappresenti un valore aggiunto nella percezione del marchio o brand aziendale. In particolare, Micelotta e Raynard (2011) propongono tre differenti approcci di branding, che si differenziano nel modo in cui l'aspetto familiare viene rappresentato e il rilievo con cui quest'ultimo è caratterizzato:

- Proprietario e dirigenti possono optare per un ritratto molto dominante sui loro siti aziendali a livello visivo, testuale e uditivo.
- Un approccio più sottile, dove la famiglia ha il ruolo di garantire che le abilità, le tecniche, le competenze e l'esperienza accumulate negli anni vengano trasmesse e tramandate di generazione in generazione (es. Patek Philippe).
- Il management potrebbe invece voler nascondere e creare un'identità diversa e non associata all'aspetto familiare.

A tal proposito, studi e ricerche affermano che per alcuni individui lo status di impresa familiare rappresenta un segnale positivo e distintivo, mentre per altri risulta neutro o

addirittura negativo; questa concezione dell'aspetto familiare di un'impresa è mutevole e sensibile di cambiamenti nel tempo (Binz et al., 2013).

2.4 Perché lavorare in un'impresa familiare?

Le persone spesso mostrano associazioni positive con i brand di proprietà familiare: gli individui reputano i brand familiari un emblema, una garanzia di successo e di prestigio che spingono consumatori, dipendenti e stakeholder ad avere fiducia riguardo i prodotti e servizi offerti da un'impresa familiare. Questo tipo di organizzazioni si trova dunque in una posizione unica, che permette loro di far leva sulla proprietà familiare per costruire il proprio vantaggio competitivo. Spesso si vuole trasmettere ai clienti l'idea che i loro prodotti o servizi siano migliori, appunto per il fatto di essere organizzazioni di proprietà e a gestione familiari; di fatto, l'aspetto familiare "fa la differenza".

Ma cosa spinge una persona a lavorare per un'impresa familiare? Quali sono i vantaggi che si possono trarre da un'occupazione in questo tipo di organizzazione?

I fattori determinanti nelle preferenze e nella scelta se lavorare o meno in un'impresa familiare sono l'esperienza nel mercato del lavoro di una persona, genere, età, desiderio di indipendenza, opportunità di guadagno, arricchimento e l'automiglioramento. Ad esempio, su un campione intervistato di studenti, questi hanno indicato una preferenza nei confronti delle imprese familiari solamente se si tratta delle "proprie" aziende.

Nell'immaginario comune, le imprese familiari sono percepite come poco dinamiche, meno orientate al profitto e con un focus sulla tradizione e quindi meno "eccitanti" (Astrachan, Binz, 2014; Allio, 2004; Poza, Alfred & Maheshwari, 1997); vengono poi considerate come delle organizzazioni molto complesse con potenziali conflitti al loro interno per via dello stretto rapporto famiglia-proprietà e della sovrapposizione dei valori familiari a quelli aziendali e viceversa (Beehr, Drexler & Faulkner, 1997; Ensley & Pearson, 2005). A queste organizzazioni, inoltre, vengono associate mancanza di professionalità e opportunità di carriera limitate, nepotismo e salari più bassi, soprattutto per i dipendenti "non familiari".

D'altro canto, le imprese familiari sono percepite come le più sostenibili e offrono ai loro dipendenti un ambiente di lavoro maggiormente stabile, dove si fa poco affidamento ai licenziamenti e al taglio di posti di lavoro ma più sulla riduzione delle assunzioni durante un loro possibile ridimensionamento; differiscono dalle altre organizzazioni anche per

quanto riguarda la gestione delle risorse umane: c'è un "minor impegno" nell'HRM, nella formazione, e un minor orientamento allo sviluppo a causa del loro stile di gestione informale e delle limitate risorse finanziarie (Reid e Adams, 2001).

Il livello di attrazione verso le imprese familiari è maggiore quando le persone e l'organizzazione condividono tratti e caratteristiche; questo tipo di imprese fatica ad attrarre lavoratori altamente qualificati, soprattutto in ruoli dirigenziali (Astrachan, Binz, Hair e Wanzenried, 2013), per via della loro forte ambizione di controllo del business, vedendosi conseguentemente limitata l'autonomia decisionale e la discrezione manageriale. Le variabili sociodemografiche, in particolare legate all'occupazione e all'imprenditorialità dei candidati, hanno un impatto significativo nelle scelte influenzando la preferenza a lavorare in una family firm.

Secondo Covin (1994), l'età costituisce un importante fattore per spiegare le diverse percezioni dei dirigenti riguardo le imprese familiari e non; a supporto di questo, troviamo riscontro nei dati indicati nella Tabella 1 e Tabella 2: il 38.8% delle persone intervistate, di cui il 61.6% è di sesso femminile, preferisce lavorare in un'impresa familiare; l'età media è di 41.3 anni, la durata media dell'istruzione è 14.2 anni mentre l'esperienza media nel mercato del lavoro è di 22.2 anni; la probabilità di preferire l'impresa familiare aumenta del 15.8% se il soggetto è donna.

Dai dati possiamo dedurre che donne, anziani, persone con una minore istruzione, lavoratori manuali, con una minore educazione all'imprenditorialità e che vivono in regioni meno urbanizzate abbiano una preferenza nei confronti dell'impresa familiare. Nell'analisi di questi dati, occorre ricordare che esistono notevoli differenze tra i diversi Paesi: ad esempio, il grado di attrazione è più alto dei Paesi dell'Europa centrale (come la Germania), mentre è più basso in Asia. Le persone che denotano una maggiore "paura di fallire" preferiscono lavorare nelle imprese familiari, in quanto queste, come detto prima, offrono una maggiore stabilità del posto di lavoro e un orientamento al medio-lungo periodo.

Tabella 1: Variabili descrittive

Variables	(1) No preference to work in a family firm (N = 7431)				(2) Preference to work in a family firm (N = 4719)				t-test: (1) vs. (2)	Cohen's d
	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max		
<i>Socio-demographic variables</i>										
Female	0.602	-	0	1	0.646	-	0	1	-0.034***	-0.070
Age	4.106	1.379	1.5	9.1	4.808	1.689	1.5	9.3	-0.047*	-0.034
Length of full-time education	14.384	3.331	8	19	13.60	3.375	8	19	0.563***	0.169
Degree of urbanization	2.136	0.789	1	3	1.956	0.784	1	3	0.178***	0.225
Household size	2.643	1.281	1	20	2.440	1.227	1	13	0.036	0.028
Household income	2.958	0.873	1	4	2.882	0.887	1	4	0.044***	0.050
<i>Occupation-related variables</i>										
Labor market experience	2.173	1.286	0	6.5	2.795	1.553	0	6.4	-0.116***	-0.091
Labor market experience ²	6.375	6.121	0	42.25					-0.449***	-0.073
Manager	0.128	-	0	1	0.077	-	0	1	0.026***	0.079
Other employee	0.478	-	0	1	0.355	-	0	1	0.032	0.063
Manual worker	0.101	-	0	1	0.102	-	0	1	-0.036***	-0.112
Student	0.964	-	0	1	0.066	-	0	1	0.008	0.026
Unemployed/at home	0.197	-	0	1	0.148	-	0	1	0.001	-0.002
<i>Entrepreneurship-related variables</i>										
Entrepreneurship education	0.272	-	0	1	0.234	-	0	1	0.015*	0.033
Opinion on entrepreneurs	2.761	0.597	1	4	2.790	0.594	1	4	-0.032***	-0.054
Father self-employed	0.220	-	0	1	0.220	-	0	1	0.010	0.023
Mother self-employed	0.111	-	0	1	0.117	-	0	1	0.002	0.007
Self-employment intention	1.831	0.914	1	4	1.792	0.937	1	4	-0.059***	-0.063
Fear of business failure	2.406	1.098	1	4	2.290	1.108	1	4	0.053***	0.048
Prof. setting up new business	2.376	0.726	1	3	2.382	0.726	1	3	-0.067***	-0.095

Notes: N = 12,150. t-test for equality of mean (unequal variances). * p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01. Source: Flash Eurobarometer (FE) Survey on Entrepreneurship, No.354 (2012).

Fonte: Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65–74.

Tabella 2: Risultati dell'analisi di una regressione (variabile dipendente: Preferenza a lavorare in un'impresa familiare).

Variables	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	OR	(t-stat)	OR	(t-stat)	OR	(t-stat)	OR	(t-stat)	OR	(t-stat)
<i>Socio-demographic variables</i>										
Female	1.129	(3.109)***					1.158	(3.655)***	1.114	(2.295)**
Age	1.005	(0.323)					0.964	(-0.960)	0.957	(-0.670)
Length of full-time education	0.957	(-7.514)***					0.963	(-4.899)***	0.969	(-3.664)***
Degree of urbanization	0.772	(-10.829)***					0.776	(-10.480)***	0.872	(-5.428)***
Household size	0.964	(-2.390)**					0.963	(-2.438)**	1.006	(0.285)
Household income	0.982	(-0.843)					0.985	(-0.643)	0.964	(-1.431)
<i>Occupation-related variables</i>										
Labor market experience			1.237	(4.109)***			1.219	(3.422)***	1.106	(1.498)
Labor market experience squared			0.969	(-2.905)**			0.972	(-2.508)**	0.990	(-0.935)
Manager			0.786	(-3.410)***			0.929	(-0.969)	0.840	(-2.035)**
Other employee			0.989	(-0.216)			1.124	(2.164)**	1.067	(0.882)
Manual worker			1.332	(4.176)***			1.411	(4.860)***	1.120	(1.082)
Student			0.922	(-1.053)			0.948	(-0.523)	0.929	(-0.485)
<i>Entrepreneurship-related variables</i>										
Entrepreneurship education					0.911	(-2.172)**	0.989	(-0.257)	0.886	(-2.838)***
Opinion on entrepreneurs					1.119	(3.502)***	1.141	(4.000)***	1.145	(3.288)***
Father self-employed					0.940	(-1.220)	0.959	(-0.807)	1.035	(0.670)
Mother self-employed					1.008	(0.120)	0.969	(-0.473)	0.999	(-0.015)
Self-employment intention					1.056	(2.638)**	1.090	(3.977)***	1.146	(4.357)***
Fear of business failure					0.942	(-3.427)***	0.974	(-1.466)*	0.964	(-1.870)*
Prof. setting up new business					1.137	(4.698)***	1.130	(4.378)***	1.084	(2.357)**
Constant	2.130	(5.488)***	0.409	(-11.020)***	0.368	(-8.746)***	0.755	(-1.496)**	1.157	(0.462)
Year dummies	No		No		No		No		Yes	
N	12,150		12,150		12,150		12,150		12,150	
Countries	40		40		40		40		40	
Pseudo-R ²	0.014		0.005		0.004		0.021		0.091	

Notes: OR = Odds ratio. Standard errors clustered at country level. * p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01. Source: Flash Eurobarometer (FE) Survey on Entrepreneurship, No.354 (2012).

Fonte: Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65–74.

2.5 L'Employer Branding nelle family firms

La promozione del marchio e del brand di un'impresa familiare differisce da un settore all'altro, da Paese a Paese; fattori che influiscono il comunicare esplicitamente la family ownership e il modo in cui questa può essere percepita a seconda del contesto culturale e sociale. Il background familiare può essere al centro della comunicazione e delle strategie di marketing e branding, solamente suggerito o persino completamente ignorato e non menzionato. Affinché vengano trasmesse immagini positive nella mente dei consumatori e dei dipendenti, l'impresa può adottare e suggerire ai propri destinatari delle associazioni secondarie: queste sono in grado di creare dei collegamenti nell'idea e nell'immagine comuni che nascono dalle esperienze passate con un'azienda con caratteristiche e attributi simili. Pertanto, comunicare la proprietà e la gestione familiari può essere una buona linea guida affinché nascano nella testa degli stakeholder questo tipo di correlazioni.

Dal punto della proprietà e della direzione, i familiari vedono l'azienda come un'estensione di loro stessi, sforzandosi dunque di mantenere un'immagine positiva di essa (Binz, Astrachan e Botero, 2017). Di conseguenza con quanto detto, diventa fondamentale la combinazione tra la reputazione dell'impresa familiare e la capacità di promuovere la proprietà della famiglia nella maniera più appropriata.

Un'organizzazione di proprietà familiare presenta delle caratteristiche uniche e in grado di differenziarla all'interno del panorama e del contesto in cui si ritrova ad agire. Tra gli elementi distintivi che la caratterizzano, l'impresa familiare ha nel capitale umano uno dei propri di forza, in quanto può attingere in misura importante dalla famiglia, favorendo il trasferimento delle conoscenze tacite tra i membri (Lane & Lubatkin, 1998); per quanto riguarda il capitale finanziario, queste organizzazioni sono in grado di perseguire strategie più "creative" e innovative, avendo alle spalle una famiglia che spesso dispone dei mezzi per investire permettendosi di guardare al lungo periodo, a discapito del breve termine (Simon & Hitt, 2003). Il capitale "di sopravvivenza" descrive, invece, le risorse personali che i membri della famiglia sono disposti a prestare e condividere a beneficio dell'impresa familiare, specialmente durante i momenti delicati e difficili del suo ciclo di vita (Haynes, Walker, Rowe & Hong, 1999). Negli ultimi anni si è acceso il dibattito sull'esistenza di una particolare forma di capitale sociale, il capitale familiare: nasce dalle relazioni tra i membri della famiglia e si manifesta attraverso le restrizioni e aspettative su determinati comportamenti e responsabilità, influenzando lo sviluppo del capitale sociale

organizzativo (Arregle et al., 2007). Nella letteratura, viene indicato con il termine “*familiness*” l’insieme unico di risorse prodotte dall’interazione tra la famiglia e l’azienda; per identificare queste risorse, i ricercatori hanno utilizzato e utilizzano un approccio di resource-based view (Sharma, 2004). In linea con questa teoria, si sostiene che le imprese familiari riescano ad avere prestazioni migliori rispetto ad altre organizzazioni in quanto dispongono di risorse uniche, rare e difficili da imitare (Andersson & Reeb, 2003; Castillo & Wakefield, 2007; Westhead & Howorth, 2006): i clienti hanno aspettative più elevate sulla qualità dei prodotti e dei servizi quando si rivolgono ad un’impresa familiare; la reputazione globale, l’orientamento al cliente, la figura del datore di lavoro, la responsabilità sociale e ambientale vengono percepiti in maniera diversa, appunto come “di maggiore qualità”, per via delle relazioni che permeano l’azienda, sottolineando l’importanza dell’attendibilità, dell’affidabilità e della credibilità di un’organizzazione agli occhi dei propri clienti, dipendenti e stakeholder, in generale.

Una volta definiti quali contenuti comunicare del brand e in che modo evidenziare l’aspetto della proprietà familiare, l’impresa deve decidere quali strumenti e canali utilizzare per promuovere il proprio marchio: lo spettro dei mezzi disponibili è molto ampio e va dalla pubblicità tradizionale e dal marketing diretto ai nuovi mass media (es. social network), alle pubbliche relazioni, eventi e sponsorizzazioni, nonché ad una comunicazione personale, avvalendosi dei componenti della famiglia nel ruolo di ambasciatori del brand aziendale; nonostante Internet e i social media si dimostrino sempre di più un tramite estremamente efficace per raggiungere il proprio target, molte imprese familiari fanno ancora affidamento ai classici canali di comunicazione per raccontare il loro status (Verhagen, Boter e Adelaar, 2010; Verhagen e van Dolen, 2008). Il fatto che le organizzazioni possano scegliere di ritrarre la proprietà familiare e delinearne ogni associazione e legame può essere recepito e inteso come un’ulteriore risorsa unica connessa all’impresa familiare (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006).

2.6 Innovazione e Social Emotional Wealth

Oltre alle prestazioni economiche e finanziari, le imprese familiari hanno a cuore anche la ricchezza socio-emotiva e la conservazione e il miglioramento del benessere al proprio interno, e alle strategie di innovazione nell’ottica di potenziare il capitale umano e

arricchire l'organizzazione dal punto di vista delle competenze e capacità. Gómez-Mejía et al. (2007) propongono il concetto di SEW (Socio Emotional Wealth) per aiutare a spiegare le differenze uniche riscontrate nel processo decisionale adottato dalle imprese familiari; un ruolo decisivo è svolto dalla comunicazione che l'azienda al proprio interno, rivolta ai propri membri. Partiamo dalle tre dimensioni del framework della SEW:

- **Rilievo della famiglia:** rappresenta l'importanza della reputazione della famiglia presso la comunità (Debicki, 2016); una reputazione aziendale positiva si riflette anche sui membri della famiglia stessa.
- **Continuità familiare:** individua la necessità per i dirigenti di imprese familiari di mantenere il controllo e incoraggiare il coinvolgimento continuo dei membri della famiglia nel business (Debicki et al., 2016). Controllo e influenza rappresentano aspetti che vengono molto apprezzati dai membri della famiglia in quanto percepiti come mezzi in grado di preservare la SEW attraverso le generazioni (Zellweger et al., 2011); per i diretti interessati invece, questo atteggiamento si dimostra una fonte d'ispirazione e una spinta emotiva a lavorare come unità singola, prendendo decisioni che sosterranno la visione condivisa per l'azienda e incoraggiando le generazioni future a portarla avanti.
- **Arricchimento familiare:** denota il desiderio dei leader delle imprese familiari di migliorare l'armonia della famiglia nel suo insieme, diffondendo una comunicazione contenente messaggi volti a trasmettere quei valori familiari di fiducia, rispetto, comprensione e ammirazione reciproci e favorendo comportamenti altruistici verso i membri della famiglia (non solamente quelli che lavorano al suo interno) tramite incentivi finanziari, promozioni a posizioni di maggiore responsabilità, e altri benefit e reward tangibili (Malone, 1989).

La comunicazione interna diventa particolarmente decisiva quando l'impresa attraversa una fase o situazione di crisi; in questo caso, il management dovrà essere bravo a condurre una comunicazione fortemente intrisa della storia familiare, ricordando eventi passati e sottolineando l'importanza della famiglia rispetto agli altri membri dell'organizzazione. Gli azionisti di queste organizzazioni si interessano al valore dell'azienda favorendone lo sguardo e l'orientamento al medio/lungo periodo, anziché il rendimento a breve termine. Risulta essenziale comprendere l'attitudine delle imprese familiari all'innovazione delle

proprie pratiche e strategie e le dinamiche legate alla creazione, mantenimento e gestione del capitale umano, di cui abbiamo parlato finora.

In queste organizzazioni spesso l'essere ancorati alle storiche formule di successo, piuttosto che rispondere alle mutevoli condizioni del proprio mercato di riferimento, può fuorviare il processo decisionale dell'impresa: si parla in queste situazioni di eccessivo conservatorismo o tradizionalismo. Le imprese familiari sono fortemente soggette a meccanismi di path dependence dei suoi membri, spesso rivelatisi non adatti e con scarsa esperienza, incontrando difficoltà ad innovarsi. Tuttavia, alcuni aspetti della "tradizione" non necessariamente sono in contrasto con una visione aperta all'innovazione (Carlock & Ward, 2011); quest'ultima può, tranquillamente, consistere nel risultato di uno sviluppo organizzativo dove le pratiche consolidate e le nuove tecniche e strategie riescono a fertilizzarsi reciprocamente: le imprese familiari, ad elevate performance economiche e non, riescono a scindere gli elementi appartenenti alla tradizione necessari alla "sopravvivenza" del proprio assetto organizzativo e le competenze e capacità utili e indispensabili per seguire i cambiamenti del contesto in cui operano e agiscono, adattando il loro posizionamento competitivo (Miller et al., 2008); le imprese familiari che basano il proprio processo decisionale su una direzione che incontra e soddisfa le esigenze e le aspettative di lungo periodo della famiglia riscontrano maggiori probabilità di integrare efficacemente l'identità familiare con l'innovazione. Allargare i confini e aprirsi a fonti esterne può portare le conoscenze e le competenze necessarie di cui l'azienda manca; ad esempio, De Massis et al. (2015), studiando i processi di innovazione del prodotto, specifica come le imprese familiari siano maggiormente propense a collaborare con partner scientifici e/o clienti piuttosto che con competitors. Le ragioni di questo atteggiamento risiedono nelle caratteristiche specifiche della famiglia, assecondando la convinzione che queste forme di partnership e collaborazione minimizzino la perdita di controllo dei proprietari sull'organizzazione.

Tutto quello di cui abbiamo discusso nelle ultime righe può essere sintetizzato con due paradossi: la famiglia come pericolo e fonte per l'impresa e il connubio tra pratiche consolidate e innovazione.

2.7 Conclusioni

In questo secondo capitolo abbiamo parlato delle imprese familiari, analizzandone le peculiarità e mettendo in luce le differenze che queste presentano rispetto alle “classiche e tradizionali” organizzazioni; dopo averne specificato i tratti, la nostra discussione si è spostata sulle dinamiche di gestione del brand che intervengono al loro interno, cercando di capire in che modo e con quali strumenti i proprietari e il management di queste aziende si avvicinano a queste tematiche, e in particolare con quali mezzi comunicano il marchio aziendale all'interno e all'esterno: il fulcro del capitolo è stato la gestione delle risorse umane, individuando gli aspetti e gli elementi che influenzano le scelte dei potenziali candidati a voler lavorare in un'impresa di questo tipo e le relative opinioni riguardo il mondo delle imprese familiari, per poi spostarci sul tema della Socio Emotional Wealth e del rapporto tra tradizione e innovazione.

Ora nell'ultimo capitolo, andremo ad osservare alcune aziende e il modo con cui si sono districate e comportate riguardo queste dinamiche.

3. CAPITOLO TERZO -

DALLA TEORIA ALLA PRATICA AZIENDALE

3.1 Introduzione

In quest'ultimo capitolo andremo a vedere da vicino come alcune grandi imprese familiari affrontino il tema dell'Employer Branding, quali strategie adottino e quali pratiche abbiano sviluppato e implementato nelle loro strutture organizzative in merito alla gestione dei propri collaboratori; dopo aver introdotto brevemente la storia di ogni azienda, ci interesseremo alle loro tecniche di gestione del personale, ai programmi pensati e costruiti intorno ai propri collaboratori per aumentare l'engagement e il commitment, e il modo in cui ogni impresa si impegna per comunicare il proprio brand e i propri valori condivisi. Come abbiamo capito, l'immagine, l'identità e la reputazione aziendali sono le colonne portanti della comunicazione di un'organizzazione e gli elementi in grado di dare quel vantaggio competitivo vitale per la sopravvivenza nel lungo periodo; partiremo dall'analisi del Gruppo Ferrero per poi passare al Gruppo Elica, due grandi imprese familiari e, soprattutto italiane, andando ad evidenziare il rapporto impresa – lavoratore, cercando di capire la strategia di fondo di entrambe. Infine, tireremo le nostre conclusioni, provando a trovare differenze e similitudini tra le due attraverso il confronto delle dinamiche e pratiche di Employer Branding adottate dalle due aziende.

3.2 Il caso Ferrero

Iniziamo da un'azienda italiana a tutti noi molto cara e vicina che ci accompagna fin dai primi anni dell'infanzia e adolescenza: la Ferrero S.p.A., multinazionale fondata dall'omonimo Pietro nel 1942 ad Alba, sede produttiva, legale e amministrativa, specializzata nella produzione di prodotti dolciari. Ferrero costituisce un importante valore aggiunto per il contesto italiano grazie alla grande reputazione e considerazione del proprio brand, riconosciuto in tutto il mondo; le tematiche legate responsabilità sociale e ambientale per l'azienda rappresentano elementi essenziali della propria brand identity: il Gruppo Ferrero ha sempre posto al centro della propria policy aziendale l'attenzione per le persone e per il territorio; per Ferrero, Employer Branding significa comunicare l'essenza dell'organizzazione e i propri punti di forza rispetto ai competitor

cercando di trasmettere ai candidati quegli aspetti che la differenziano nel mercato, portandola ad essere un “best employer of choice”.

Tutt’ora, con oltre 21.900 dipendenti all’attivo, l’approccio alle tematiche e strategie legate all’employer branding si fonda sullo slogan “Condividere valori per creare valore”, sottolineando che la creazione di valore condiviso permea tutte le fasi della catena del valore, partendo dall’attenzione e dalla cura delle persone che hanno fatto e continuano a fare la storia dell’impresa, passando per il sostegno alle comunità locali adottando tecniche agricole sostenibili, avendo a cuore la salvaguardia e la protezione dell’ambiente, come comunica l’azienda stessa ai propri interlocutori. Potremmo dunque riassumere la strategia di responsabilità sociale dell’impresa in due parole: Persone e Pianeta.

Nel 2009, il Reputation Institute ha riconosciuto la migliore affidabilità e reputazione al mondo, dal punto di vista dei consumatori, al marchio Ferrero, seguito da Ikea e Johnson & Johnson; questo a testimonianza della bontà dei valori su cui il gruppo fonda la propria mission aziendale, ovvero sull’alta qualità delle materie prime, sulla cura dedicata ai propri prodotti e servizi e sulla considerazione del cliente da parte dell’impresa. Non a caso, il ritornello che risuona in molte sezioni del sito aziendale di Ferrero intona “Ferrero è stata costruita, generazione dopo generazione, con l’impegno delle persone che la compongono. Impegno che si traduce nel perseguire i nostri obiettivi imprenditoriali senza mai perdere di vista i nostri punti di riferimento”. Secondo i manager di Ferrero, l’organizzazione viene apprezzata in quanto nota come “best practice” per la qualità della relazione con i suoi dipendenti sia in termini di protezione che di ambiente di lavoro.

La policy di employer branding dell’azienda si aggrappa a due componenti principali: la valorizzazione degli argomenti e dei principi di Ferrero, rivolti ai propri collaboratori e ai futuri dipendenti e candidati, e al potenziamento della corporate image spingendo il piano d’azione all’obiettivo di realizzare un desiderabile luogo di lavoro; in un’intervista, il Dott. Fabio Dioguardi, responsabile dell’evoluzione delle politiche di Employer Branding del Gruppo a livello globale, spiegò che “i clienti devono percepire sempre la freschezza dei nostri prodotti e la qualità delle materie prime. Da sempre si è voluto trasmettere al consumatore come Ferrero si prenda cura di loro”; da queste parole si intuisce l’elevato grado di attenzione verso i propri clienti e il tipo di messaggio che l’azienda vuole trasmettere all’esterno.

Ma quali strategie adotta questa impresa in ambito di recruiting, employer branding e comunicazione? Ferrero realizza progetti mirati ad attrarre i giovani attraverso programmi di job rotation di 4/5 anni, durante i quali questi accumuleranno competenze e capacità determinanti per l'azienda, sottolineando l'importanza di figure disposte all'internazionalizzazione della propria carriera. L'organizzazione propone inoltre progetti nati dalla sinergia delle proprie funzioni aziendali, nello specifico Marketing e HR, tra cui:

- Ferrero Corporate University: una scuola per manager e professional di Ferrero con lo scopo di trasferire la conoscenza e l'apprendimento di un ventaglio di strumenti utili in grado di favorire il miglioramento continuo dell'impresa.
- Ferrero Care: si tratta di un programma di Work Life Balance formato da quattro aree principali, quali Work Life Balance, Azienda Trasparente, Sviluppo Professionale e Ambiente di Lavoro; l'obiettivo del progetto è di rendere la vita in azienda il più agevole e ottima possibile, affinché gli oltre 21.000 collaboratori trovino il clima più adatto per adempiere alle proprie mansioni.
- Ferrero Awards: il forte impegno in campo di Employer Branding ha garantito all'impresa riconoscimenti nelle classifiche più accreditate in materia di comunicazione del brand a livello globale; degni di citazione sono il primo posto all'Employer Branding Survey Monster 2013, al contest The Italy's most attractive employers, superando un colosso come Google, e al Randstad Awards.
- Ferrero Careers: una piattaforma sulla quale vengono costantemente pubblicate e aggiornate le offerte di lavoro alla ricerca di profili a livello nazionale e internazionale.
- Bollino Ok Stage: nel 2009, Ferrero ha aderito a questo programma, muovendosi nella direzione dei progetti precedentemente indicati; le imprese aderenti si impegnano a riconoscere un rimborso spese di 1.000 euro per chi ha la residenza superiore a 50 km dalla sede e 750 euro per gli altri stagisti, il servizio mensa e un pc portatile su cui lavorare. Questa maggiore tutela per gli stagisti e trasparenza delle pratiche di gestione ha fatto sì che la percentuale di assunzioni al termine del periodo di stage sia sempre stata superiore al 50% negli ultimi anni, rappresentando per Ferrero ulteriori punti a favore nella considerazione e immagine esterne.

L'insieme di queste ed altre politiche di Employer Branding e Welfare Aziendale permettono a Ferrero di generare un vantaggio competitivo sul proprio mercato di riferimento.

L'impronta familiare dell'azienda rappresenta tutt'ora una caratteristica essenziale presente in ogni attività produttiva, nelle tematiche di responsabilità sociale e nei singoli rapporti di lavoro. Michele Ferrero, proprietario del Gruppo, comunica anche attraverso il sito aziendale la volontà e il desiderio che gli ex dipendenti dell'azienda, "che hanno lavorato al suo fianco per la crescita dell'impresa, approfondendo risorse materiali e intellettuali, e dimostrando un'adesione e uno spirito di squadra che è andato ben oltre il formale rapporto lavorativo, trovassero anche nell'età della pensione l'opportunità di essere persone attive, valide e incisive sulla vita propria e altrui, in una cornice ambientale ed emotiva di sicurezza e solidarietà", riprendendo le sue parole. A tal proposito, l'impresa consegnò nel 1972 i primi premi di anzianità aziendale a tutti gli ex dipendenti che avessero maturato un'esperienza lavorativa in Ferrero di 25 anni, facendo nascere i cosiddetti "Anziani Ferrero", durante i primi anni attività dell'organizzazione nel mercato. Questo rappresenta un ulteriore indice della bontà delle pratiche e attività di Employer Branding all'interno dell'azienda.

3.3 Il caso Elica

Elica è un'azienda leader mondiale nel mercato delle cappe da cucina ad uso domestico nata nel 1970 a Fabriano, in provincia di Ancona. L'impresa è oggi a capo di un Gruppo industriale internazionale, quotato nel segmento Star di Borsa Italiana distinguendosi per la propria posizione di leadership a livello europeo nelle attività di progettazione, produzione e commercializzazione di motori elettrici per cappe e caldaie da riscaldamento potendo contare su un sistema produttivo che si articola in otto siti specializzati dislocati in Italia, Polonia, Germania, Messico, Cina e India.

Come spiegato in un'intervista dalla Dott.ssa Sciuto, Education & Employer Branding Manager, Elica si impegna nelle tematiche relative all'Employer Branding con l'obiettivo di attrarre giovani dipendenti e professionisti al proprio interno e per "prendersi cura" dei propri collaboratori. Il presidente Francesco Casoli annuncia che "la base della propria

filosofia pone l'attenzione al benessere delle persone di Elica, affinché possano vivere bene non solo in azienda ma anche al di fuori del contesto professionale”.

Elica si impegna nel trasmettere una serie di valori alle persone impegnate al suo interno e al mondo esterno: amare i clienti e servirli con passione, pensare positivo, facilitare il coinvolgimento di chiunque nel proprio lavoro, avere costantemente nuovi obiettivi da raggiungere, dimostrare curiosità e prefiggersi di non smettere mai di imparare, avere voglia di vincere, vedere il cambiamento come un'opportunità. Si vuole comunicare che le persone che amano partecipare, ascoltare e condividere una crescita costante sono quello di cui ha bisogno il Gruppo: l'identikit è una persona affidabile, creativa, con grande applicazione e in grado di pensare a soluzioni originali a seconda della diversa situazione che si presenti davanti, e soprattutto con una vocazione internazionale e aperta al contatto e al confronto con il mercato globale; “per queste persone in Elica c'è spazio per crescere, formarsi e dare sfogo alle proprie idee”.

Le iniziative dedicate all'Employer Branding sono molteplici, realizzando programmi e progetti di formazione tra cui “E-straordinario” e “We Are”, ma andiamo per step e iniziamo con il primo in ordine cronologico: “Elica Life” è un progetto nato dalla volontà di rafforzare la relazione impresa – famiglia mettendo a disposizione dei dipendenti una serie di servizi, in linea con le esigenze emergenti, per migliorare lo stile di vita, favorendo la connessione diretta con l'impresa che esca dal semplice e formale rapporto di lavoro; nella sua prima edizione del 2006, il programma si articolava in due iniziative, la “Member Card”, ovvero una carta sconto per ogni dipendente, utilizzabile anche dai componenti delle famiglie, che garantisce l'accesso ad oltre 140 esercizi commerciali e servizi convenzionati (ad esempio, sanità e consulenza), e “Elica per i giovani” che permette ai figli dei dipendenti di effettuare una vacanza studio favorendo l'apprendimento dell'inglese. “E-straordinario” garantisce la formazione del personale in maniera alternativa, consentendo una contaminazione tra il mondo industriale e il mondo dell'arte; si tratta di un workshop ideato dalla Formazione Ermanno Casoli nel 2008 quando Ettore Favini, Christian Frosi e Nico Vascellari entrarono in azienda per collaborare con i dipendenti. Dopo questo primo “incontro”, la fondazione ha iniziato ad allargare il programma all'esterno: molte aziende hanno infatti intuito il potenziale di un'iniziativa del genere, appoggiando l'idea di Elica di affiancare l'arte all'industria nel ruolo di strumento per favorire i processi di innovazione, team building e formazione.

L'idea dell'azienda è quella di promuovere un rapporto continuo con l'arte come mezzo di sviluppo e miglioramento personale; in linea con la sfera artistica di cui prima, Elica organizza ogni anno il "Premio Ermanno Casoli", un riconoscimento di arte contemporanea nazionale e internazionale dove vengono invitati artisti a esprimersi su un tema di arte figurativa moderna allo scopo di stimolare la diffusione della cultura all'esterno e all'interno dell'impresa. Il progetto "We Are" è, invece, rivolto alle famiglie dei propri collaboratori: nello specifico, l'azienda permette ai figli dei dipendenti di sfruttare viaggi studio all'estero per approfondire lo studio della lingua inglese, iniziativa già presentata con il programma "Elica per i giovani" di cui abbiamo parlato poco fa, creandosi un possibile futuro "bacino" in cui andare a pescare, facilitando l'inserimento dei figli dei propri collaboratori e trasmettendo i valori del brand creando nella loro mente associazioni positive nei confronti di Elica. Per favorire invece la comunicazione strategica, l'azienda attraverso "Face to Face" permette ai lavoratori di avere un incontro con presidente e amministratore delegato ed esprimere le proprie opinioni riguardo l'ambiente di lavoro e le dinamiche in cui si trovano a svolgere le proprie mansioni. Un ulteriore mezzo di comunicazione è costituito da "Elica News", rivista dal linguaggio diretto e informale che viene spedita nelle case dei dipendenti in cui viene riportato tutto quello che riguarda la vita aziendale di Elica.

La sinergia tra le funzioni Marketing e HR del Gruppo Elica sfocia infine in eventi ed iniziative attraverso i social network e una nuova piattaforma social intranet che consente lo scambio di informazioni in tempo reale a livello di corporate e di prodotto, andando in questo modo ad allargare i confini della trasmissione del marchio aziendale tra le persone.

3.4 Conclusioni

Da questa analisi, seppur breve, sulle tematiche relative al mondo dell'Employer Branding possiamo cogliere alcune differenze negli approcci del due imprese che abbiamo preso come esempio: Ferrero implementa delle strategie a livello globale ma comunque diversificate a seconda dell'area geografica con l'obiettivo di comunicare in modo efficace i valori del proprio marchio avendo però rispetto delle diversità culturali. Elica invece si concentra sullo sviluppo di una strategia che miri a garantire un ambiente di lavoro informale e di condivisione, senza adottare politiche di gestione rigide. Dal confronto tra Elica e Ferrero si può riscontrare il differente approccio al tema, dovuto sia

al settore in cui agiscono sia alla cultura aziendale e identità organizzativa di ognuno di loro, ed ha evidenziato come nella “pratica” sia fondamentale studiare una strategia di Employer Branding efficace; il requisito principale alla base dell'intero processo è una forte e costante sinergia tra le funzioni di Marketing, Risorse Umane e Comunicazione.

In questa nostra “chiacchierata” ci siamo addentrati nel mondo dell'Employer Branding e di tutte le sue ramificazioni, partendo da come è nato, come si è evoluto negli anni, dall'approccio del mondo delle imprese al tema, ai modelli proposti da vari esperti e adottati dalle imprese, alla proposition del marchio aziendale fino a comprendere quali siano i benefici che tutto questo è in grado di portare ad un'organizzazione. Siamo poi passati ad analizzare delle imprese familiari, un particolare tipo di azienda dove la proprietà e la gestione del business da parte della famiglia la fa da padrone; abbiamo parlato di identità, di immagine e di reputazione che queste imprese sono in grado di imprimere nella mente dei propri clienti e dipendenti, creando l'associazione dove l'aspetto familiare sia sinonimo di alta qualità dei prodotti e servizi e della relazione datore di lavoro – lavoratore. Comunicare la storia e le radici della famiglia rappresenta per queste organizzazioni un importante asso da giocare in un'ottica di differenziazione rispetto ai propri competitor. Abbiamo poi studiato quali siano le motivazioni che spingano una persona a lavorare in un'azienda familiare e quali vantaggi nascano da questo rapporto lavorativo, e all'orientamento verso l'innovazione delle tecniche e delle pratiche di gestione che si respira all'interno delle organizzazioni a proprietà familiare. Infine, abbiamo contestualizzato quanto visto nei paragrafi precedenti tramite lo studio e l'analisi di alcuni casi aziendali per capire come grandi imprese familiari siano state in grado di coniugare l'importante e, allo stesso tempo, ingombrante, aspetto familiare con un business vincente e duraturo nel tempo.

Alla fine di questo viaggio all'interno delle imprese familiari e della loro gestione del personale e della comunicazione e valorizzazione del brand aziendale, su una cosa ci troveremo tutti d'accordo: al giorno d'oggi, le aziende sono alla ricerca di quei giovani talenti in grado di elevare le prestazioni e le performance aziendali non solamente grazie al loro bagaglio di conoscenze e competenze tecniche ma alle proprie abilità comunicative e di adattabilità al contesto aziendale; quel che è certo, è che non esiste una strategia di Employer Branding universale e di successo applicabile ad ogni contesto o settore ma, anzi, ogni organizzazione deve studiare a tavolino una strategia in seguito alla definizione

del profilo di cui l'impresa ha bisogno per crescere e in relazione ad una valutazione dell'Employer Value Proposition.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

4.1 Libri e Articoli Scientifici

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206

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*, 9(5), 501–517.

Baschieri, G. (2014). *L'IMPRESA FAMILIARE Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*.

Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65–74.

Bonaccini, A. (2013). *I modelli di strategia dell'Employer Branding e gli indicatori di performance*.

Botero, I. C., & Blombäck, A. (2010). Leveraging the family brand: Using brand management to highlight the advantages of family firms. *10th Annual IFERA World Family Business Research Conference*, 1–20.

Costa G., Gianecchini M., 2013, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore* (3° edizione). McGraw-Hill, Milano.

Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014, *Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano, McGraw-Hill Education.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5–6), 667–681.

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409.

Gjergji, R., Lazzarotti, V., Visconti, F., & García-Marco, T. (2019). Open innovation in family firms: a systematic literature review. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 17(3), 304–332.

Iulio, S. Di, Florio, M. C., Gregorio, S., Sabato, V., & Pfeffer, J. (2014). *Employer Branding*.

Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M., 2018, Marketing per manager. Modelli, applicazioni e casi sul marketing fatto in Italia. Milano-Torino, Pearson.

Lattuch, F. (2019). Family firm innovation strategy: contradictions and tradition. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 36–42.

Lewellyn, P. G. (2002). Corporate Reputation. *Business & Society*, 41(4), 446–455.

Marett, E., Marler, L., & Marett, K. (2018). Socioemotional wealth importance within family firm internal communication. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 22–37.

Mueller, J., & Wells, P. (2014). *Governance in Action Globally: Strategy, Process and Reality*.

Review, B. M. (2012). Beacon Management Review 2012. *Beacon Management Review 2012*, 29–36.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, 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 Sitografia

Ferrero S.p.A. Available at: <https://www.ferrero.it/> (Accessed: 28 October 2019).

People & Culture Solutions - The Right Group. Available at:
<http://therightgroup.com.au/people-culture-solutions/> (Accessed: 29 October 2019).

Scopri Elica | Elica. Available at: <https://elica.com/IT-it/scopri-elica> (Accessed: 28 October 2019).

Share and Discover Knowledge on LinkedIn SlideShare. Available at:
<https://www.slideshare.net/> (Accessed: 28 October 2019).

What is Employee Value Proposition (EVP)? | TalentLyft. Available at:
<https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employee-value-proposition-evp>
(Accessed: 17 October 2019).