



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA**

PROVA FINALE

EMPLOYER BRANDING: CLIENTI O CANDIDATI

Relatore: Ch.ma prof.ssa Gianecchini Martina

Laureando: Poli Lorenzo

Matricola n. 1136056

Anno Accademico 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. I FONDAMENTI TEORICI DELL' EMPLOYER BRANDING	3
1.1 PREMESSA	3
1.2 VALUE PROPOSITION	3
1.3 ATTRACTION	4
1.4 RETENTION	7
1.5 CONCLUSIONE	11
2. DALLA TEORIA ALLA PRATICA	13
2.1 PREMESSA	13
2.2 SCELTA DEL TARGET	13
2.3 POSIZIONAMENTO	14
2.4 COSTRUZIONE DEL MESSAGGIO	15
2.5 CANALI DI COMUNICAZIONE DEL MESSAGGIO	16
2.5.1 I siti internet	16
2.5.2 I social	18

2.6 CONCLUSIONI.....	20
3. CASO AZIENDALE: “ECORNATURASI”	23
3.1 PREMESSA	23
3.2 PRESENTAZIONE AZIENDA	23
3.3 INTERVISTA ALL’AMMINISTRATORE DELEGATO FAUSTO JORI	24
3.3.1 Il valore dell’employer branding per la EcorNaturasi	24
3.3.2 L’employer branding in fase di retention e il Progetto persone	25
3.3.3 La comunicazione	27
3.3.4 L’employer branding in fase di attraction	27
CONCLUSIONI	30
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	32
LIBRI E ARTICOLI.....	32
SITOGRAFIA	33
INTERVISTE	33

INTRODUZIONE

Le fortune delle imprese oltre alla vision dell'imprenditore la fanno da sempre le persone che ci lavorano, i dipendenti a tutti i livelli gerarchici sono il motore dell'azienda senza i quali non andrebbe avanti, l'importanza di avere personale non solo competente ma che sposi i valori aziendali risulta quindi decisivo per ottenere risultati importanti. Nell'ottica di attrarre e trattenere forza lavoro con queste caratteristiche nasce il concetto di employer branding.

Secondo la resource based view le variabili interne in un'azienda sono molto più determinanti rispetto variabili esterne, l'unicità di un'azienda è quindi data dalla combinazione e organizzazione di ciò che la compone.

Nell'ambito che stiamo trattando ciò che interessa sono le risorse interne intese come persone con delle capacità, conoscenze, comportamenti che sono spesso difficili da gestire. Le risorse umane sono le più critiche, rare da trovare ma che proprio per questo sono un grande un vantaggio competitivo se sfruttate al meglio.

L'obiettivo di chi vuole ottenere il massimo vantaggio competitivo grazie alle risorse umane deve essere quello di attrarre e trattenere quelle persone che si pensa possano dare un valore aggiunto all'azienda, per questo un enorme aiuto viene proprio dall'employer branding.

L'employer branding è ancora molto giovane, nasce infatti nei primi anni '90 riprendendo e sviluppando il concetto di marketing interno, per poi venire definito per la prima volta da Ambler e Barrow nel 1996 come (2005, p.XVI) "l'insieme di benefici funzionali, economici e psicologici che derivano da un rapporto di impiego e che vengono identificati con il lavoro", nel 2000 è sempre Barrow a creare per la prima volta una job description di Employer Brand manager.

Nonostante le difficoltà iniziali di far collaborare marketing e risorse umane nei primi anni 2000 l'employer branding inizia a svilupparsi nelle grandi realtà, un considerevole aiuto lo dà il libro *The war of talents* (Michaels, Handfield.Jones, Axelrod, 1997) dove viene messo in luce quanto il mercato del lavoro sia diventando competitivo e quanto il talento e la lealtà dei lavoratori sia uno dei driver decisivi delle performace di un'azienda e che quindi la capacità di saperli attrarre e trattenere sia un sicuro vantaggio competitivo per chi riesca a farlo.

Nello stesso libro vengono messi in luce tre fattori che alimentano la guerra dei talenti, già dagli anni ottanta infatti inizia un forse irreversibile spostamento dalla necessità di avere lavoratori non specializzati a quello di avere dipendenti con una preparazione specifica, con il crescere della necessità di lavoratori specializzati cresce anche la domanda di manager che sappiano gestire un'economia sempre più globalizzata e orientata al cambiamento e all'innovazione infine sempre tra gli anni '80 e '90 viene meno la tendenza al cercare un posto di lavoro e tenerlo per tutta la vita ma si inizia ad essere pronti a cambiare diverse occupazioni e aziende durante la carriera lavorativa.

Questi tre cambiamenti che si vanno a intensificare in quegli anni sono la base quindi per lo sviluppo dell'employer branding, la capacità di attrarre e poi mantenere le persone più valide disponibili sul mercato del lavoro viene ritenuta sempre più importante all'interno delle aziende fino a diventare un investimento in termini monetari e di risorse necessario e continuativo per tutte le imprese ambiziose ai giorni nostri.

Compreso ora come per le grandi imprese le persone siano diventate la più grande risorsa critica e che una delle primarie necessità sia diventare appetibili e saper attrarre i talenti dobbiamo considerare questi ultimi come veri e propri clienti, ecco che il marketing assume un ruolo chiave non più solamente come comunicazione per vendere il proprio prodotto o comunicare all'interno dell'azienda ma come strumento per raggiungere i potenziali dipendenti.

1. I FONDAMENTI TEORICI DELL' EMPLOYER BRANDING

1.1 Premessa

Da dove partire quindi per creare un employer branding efficace? Il processo viene generalmente suddiviso in tre fasi: l'identificazione della value proposition aziendale, cercare di venderla sia al mercato del lavoro esterno e sia, grazie al marketing interno, ai propri lavoratori. In questo capitolo andremo ad analizzare da un punto di vista prettamente teorico questi tre aspetti.

1.2 Value proposition

La value proposition ovvero quello che l'azienda propone e offre ai collaboratori è composta dalla storia e dalla cultura aziendale, i valori, il modello manageriale, le caratteristiche dei lavoratori, dall'immagine del prodotto e del servizio aziendale (Costa, Gianecchini, 2013). È quindi un insieme di fattori difficili da riassumere e programmare a tavolino, è il messaggio centrale che presenta il brand sia sul mercato del lavoro ma anche sul mercato dei consumatori, possiamo riconoscere infatti una employer value proposition e una customer value proposition.

L'employee value proposition (EVP) è la value proposition che si presenta sul mercato del lavoro per attirare i lavoratori futuri, è quindi fondamentale che rispecchi i valori dell'azienda, che sia accattivante nel proporre l'esperienza lavorativa che si può affrontare ma che non sia un limite, specialmente nelle grandi aziende infatti una sola employer value proposition potrebbe attrarre solo una tipologia di candidati mentre per far crescere e sostenere una realtà importante e per competere nel mercato c'è bisogno di personale diverso (a seconda del ruolo, funzione...).

In accordo quindi con l'employer brand strategy è necessario lavorare per creare diverse EVP che siano adattabili e integrabili nella job description e person specification a seconda del lavoro proposto per poter avere la varietà di forza lavoro dovuta.

La customer value proposition presenta l'azienda ai consumatori diretti del prodotto finale, i valori comunicati devono saper attrarre quindi clienti e non dipendenti futuri, metterà in luce quindi sia i valori che rappresentano l'azienda ma anche

l'esperienza che si vive acquistando il prodotto. È importante tuttavia che customer value proposition e employee value proposition trovino un punto d'incontro comune, uno o più core values che renda coerente ciò che l'azienda vende al consumatore come prodotto e ciò che vende a un lavoratore come posto di lavoro.

1.3 Attraction

Partendo dalla employer value proposition che rappresenta i core value del brand ora capiamo come farla arrivare e renderla appetibile per l'obiettivo, in questo caso i futuri potenziali candidati.

Una volta segmentato il mercato per individuare i gruppi di persone che interessano bisogna sviluppare una strategia di marketing e trovare dei canali verso il mercato del lavoro per attrarre i target, è importante mirare a persone non che si adattino alla value proposition, ma che si riconoscano e ne condividano fin da subito i valori. La scelta ricade quindi su quei profili che sposano in pieno la visione, i valori e la cultura aziendale ma allo stesso tempo è necessario per un'organizzazione avere al proprio interno una certa varietà di pensiero che stimoli l'ambiente e non ne limiti le possibilità.

Il brand vision model (Barrow, Mosley 2005) può essere di aiuto in quanto serve a sviluppare un employer brand che possa raggiungere più facilmente i gruppi di potenziali lavoratori obiettivo e aumentare le possibilità di ingaggio con questi. Per fare questo è importante analizzare l'efficacia del proprio employer brand attuale, se l'offerta è già soddisfacente e ho un employer brand forte percepito dal mercato del lavoro ci si può concentrare a breve termine lavorando su aspetti più marginali come alcuni canali di comunicazione, al contrario se il brand non è considerato forte dai potenziali lavoratori c'è la necessità di lavorare sul lungo termine toccando temi più centrali per proporre un brand più efficace e appetibile.

Un aspetto decisivo nella guerra ai talenti che fa parte dell'employer brand è l'employer brand proposition ovvero una frase breve, un motto, una parola che l'azienda fa propria per farsi riconoscere sul mercato del lavoro.

La proposition deve saper riassumere il core value del brand in pochissime parole in modo accattivante per attrarre attenzione, deve rimanere impressa in chiunque la

senta, è essenziale anche che questo che possiamo chiamare anche più comunemente slogan, sia rispettato e riconosciuto da chi lavora all'interno dell'organizzazione e che sia allineato con la customer proposition, ovvero lo slogan con cui l'azienda si fa riconoscere sul mercato verso i clienti del proprio prodotto finale, risulta logico che due proposition che trasmettono un messaggio completamente diverso denotano incoerenza sia ai consumatori finali che ai potenziali lavoratori.

Decathlon per esempio propone sul proprio sito internet nella sezione "lavora con noi" una chiara employer brand proposition " in decathlon siamo tutti sportivi, se lo sei anche te fai parte della nostra squadra" mentre nella home page del sito dove i clienti possono acquistare online i prodotti lo slogan è "facciamo di tutto per il tuo sport", in questo caso le 2 proposition fanno tutte riferimento all'amore per lo sport e sono quindi fortemente coerenti.

Se l'employer brand proposition si può conoscere facilmente per televisione o navigando sui siti e serve per avere un primo impatto sul mercato del lavoro ciò che è più difficile da conoscere ma che rende uniche le organizzazioni sono i valori, la personalità e i benefit che assicura l'azienda.

I valori sono gli ideali in cui crede l'azienda come organismo, ciò che guida ogni scelta e comportamento, dovrebbero essere diversi (ma non troppi), ben definiti e condivisi da tutti, se questo viene rispettato si crea un forte senso di appartenenza, unione e fiducia. Con il tempo è possibile che alcuni valori vengano aggiunti o rinnovati, sarebbe ideale che questi cambiamenti non vengano imposti dai manager ma che crescano spontanei o perlomeno vengano condivisi da tutti. Ovviamente dichiarare una serie di valori come appartenenti all'azienda e poi non rispettarli può essere pericoloso sia per chi lavora sia perché trasmette incoerenza ai possibili target.

Se i valori dichiarano ciò in cui crede un'organizzazione la personalità esprime come questi ideali si traducono nei comportamenti e nello stile, come per le persone le aziende possono essere stimolanti, sfidanti, divertenti, ma anche serie e dedite al lavoro, ci si può fare quindi un'idea sull'ambiente di lavoro che si troverà, ovviamente anche in questo aspetto bisogna porre attenzione a ciò che viene dichiarato e al comportamento affettivo dei lavoratori, come riporta Barrow (Barrow, Mosley 2005) da McDonald's qualche anno fa i clienti potevano notare dipendenti evidentemente stanchi e affaticati in controtendenza con l'orientamento

di famiglia felice professata dall'azienda, questo creava problemi sia nei consumatori ma soprattutto non rendeva efficace e credibile l'employer brand.

Per attrarre i target ovviamente non sempre basta un efficace proposition o dichiarare dei valori in cui ci si può rispecchiare, è necessario saper proporre delle condizioni economiche e più in generale un sistema premiante che possa differenziarci dalla concorrenza, uno stipendio elevato spesso non è sufficiente, ecco che entrano in gioco una serie di elementi che si possono offrire per rendere l'ambiente di lavoro attrattivo che vanno al di là della parte retributiva, fissa o variabile che sia, questi sono detti benefit e perquisites.

I benefit sono strumenti che hanno finalità previdenziali ed assistenziali, non sono quindi beni tangibili ma servizi usufruibili dal dipendente, ne sono esempi l'asilo aziendale, assicurazioni mediche ma anche l'auto o il telefono aziendale, l'orario flessibile, i benefit quindi possono toccare molti ambiti della vita privata della persona e hanno l'obiettivo il migliorare la work-life balance di chi ne usufruisce e più in generale compongono il sistema di welfare aziendale.

I perquisites invece sono beni o servizi immediatamente utilizzabili dal personale, di questi fanno parte buoni pasto, rimborsi spese ma anche corsi di aggiornamento che permettono di acquisire competenze spendibili nel proprio lavoro e non solo.

Un'azienda che propone dei benefit e perquisites che si adattano alle esigenze particolari delle persone ha sicuramente un vantaggio competitivo nella guerra dei talenti, l'aspetto della work-life balance ovvero dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata infatti assume sempre più peso nella scelta del posto di lavoro, inoltre queste agevolazioni offerte hanno la doppia funzione, attrarre ma anche mantenere e ingaggiare il personale all'interno dell'azienda.

Tutti questi elementi di cui abbiamo parlato servono quindi a creare una reputazione positiva dell'impresa, questa può essere considerata come una risorsa intangibile composta da il set di caratteristiche che sono socialmente costruite intorno all'impresa dalle azioni passate messe in atto dall'impresa stessa.

L'employer brand quindi deve essere in grado di fare in modo che le azioni dell'impresa la rendano attrattiva verso l'esterno creando una reputazione aziendale forte, definita e riconosciuta.

1.4 Retention

Saper attrarre i talenti desiderati e funzionali per la propria organizzazione serve soltanto se successivamente si riesce a mantenerli in azienda tenendo fede alle promesse fatte in fase di selezione ma non solo.

Quando si firma il contratto di lavoro non si accetta di adempiere solo ad un contratto giuridico ma anche a quello psicologico.

Il contratto psicologico attiene ad una disposizione interiore ad adempiere un'obbligazione di tipo tecnico giuridico, o a vivere una relazione organizzativa o sociale, con spirito di collaborazione, di fiducia e con forte impegno affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta soddisfacente per entrambe le parti coinvolte (Costa, Gianecchini 2013).

E' costituito quindi da ciò che non è messo per iscritto nel contratto ma che risulta ugualmente importante per il proseguo del rapporto del lavoro, ogni lavoratore infatti può decidere lo sforzo e l'impegno che può metterci nel svolgere le sue mansioni in più dell'ordinario e saranno tanto maggiori quanto il datore di lavoro riconoscerà questi sforzi e rispetterà le reciproche obbligazioni.

E' pacifico che se una delle 2 parti non dovesse rispettare gli elementi taciti del rapporto lavorativo quest'ultimo è destinato a rovinarsi, in particolare se un dipendente si dovesse sentire tradito e non corrisposto di ciò che pensava gli sarebbe stato attribuito manifesterà la sua insoddisfazione con un diminuzione della performance e in casi estremi con un uscita dal contratto.

Si può considerare quindi il contratto psicologico un'arma a doppio taglio, un comportamento adeguato di ambo le parti può però condurre il rapporto verso il commitment.

Il commitment, letteralmente impegno rappresenta uno stato d'animo, una relazione tra lavoratore e datore di lavoro che sostiene un orientamento positivo e proattivo (Costa, Gianecchini 2013), spiega quindi il perché una persona agisce a volte anche contro la logica e il proprio interesse, è il momento in cui non svolgi le mansioni ordinarie perché bisogna ma perché ti importa.

Un forte coinvolgimento è spiegato da 3 elementi (Modway 1998) un'adesione ai valori e un'accettazione dei fini dell'organizzazione, la volontà di sostenere sforzi anche notevoli per l'organizzazione e un forte desiderio di rimanerne membro,

questi 3 elementi significano immergersi completamente e sentirsi parte vivente della realtà aziendale della quale si fa parte.

Il commitment tuttavia si differenzia in 3 tipi: il più forte che porta ad un vantaggio competitivo rilevante è l'impegno affettivo che si manifesta attraverso un coinvolgimento emotivo nell'organizzazione da cui conseguono comportamenti spontanei e sinceri, l'impegno calcolativo è basato sulla considerazione dei costi e benefici che porterebbe un comportamento scorretto, ogni impegno profuso è quindi dovuto alla convenienza pratica e materiale ma che non è dovuto a nessun coinvolgimento emotivo, per ultimo l'impegno normativo è un atteggiamento di rispetto verso le regole, il contratto firmato e la propria morale è comunque come i precedenti un comportamento molto positivo per l'organizzazione.

Fare rispettare il contratto psicologico prima e portare i lavoratori verso il commitment poi è compito dell'internal branding, risorse umane e marketing devono quindi collaborare insieme per riuscire ad ottenere un commitment che duri nel tempo e questo si può raggiungere non solo mantenendo le promesse fatte ma anche con una serie di azioni che permettono di coltivare il rapporto e le potenzialità dei dipendenti, più in generale attraverso la comunicazione interna.

Ruolo decisivo nella comunicazione del brand all'interno di un'azienda lo ricopre persona al comando nel caso di piccole medie imprese o più in generale i quadri dirigenziali nelle grandi aziende, la leadership attiva è condizione necessaria per sviluppare un rapporto di commitment finalizzato alla retention.

Le persone infatti crederanno nel messaggio e nei valori aziendali solamente se vedranno i diretti superiori crederci ed agire coerentemente con quanto annunciato. Barrow (Barrow, Mosley 2005) identifica una serie di elementi che dovrebbero caratterizzare i comportamenti di un leader durante l'inizio di un nuovo corso aziendale.

Innanzitutto, bisogna domandarsi e comprendere come si trovano le persone in sintonia con il brand, per questo ci si pone una serie di domande chiave, come le persone recepiscono l'immagine del brand, perché decidono di entrare e uscire dall'organizzazione, quali sono gli elementi che portano al commitment e cosa invece allontana; le risposte a questi quesiti sono un buono spunto per poter partire con un nuovo progetto focalizzandosi sui punti di forza oppure proponendone di

nuovi. E' importante nella fase di scelta dei valori attraverso i quali si vuole dare la forma dell'employer brand essere capaci di differenziarsi dai competitor e da ciò che non andava bene in precedenza, non necessariamente nei valori in sé, il che rischierebbe di snaturare l'azienda, ma quantomeno nel modo di comunicare e di far vivere il brand.

Una volta definite le linee guida, per coinvolgere maggiormente le persone utilizzare i benefit di cui si è parlato prima potrebbe essere una buona idea, non solo un ingaggio o una sicurezza maggiore, ma la condivisione del progetto con la possibilità di avere un ruolo attivo in questo e quindi maggiori opportunità di carriera, far parte di un cambiamento e non subirlo è sicuramente un bel modo per iniziare.

Continuità e consistenza infine sono gli ultimi due elementi chiave offerti da Barrow, come detto in precedenza è importante saper riconoscere i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione ma è sempre buona cosa non stravolgere all'improvviso il tutto il che può essere visto come una presa di forza che non considera tutto ciò che è stato fino ad allora, un cambiamento graduale è più facilmente comprensibile assimilabile, inoltre ovviamente la comunicazione deve essere coerente con il comportamento dei quadri dirigenziali e con ciò che viene effettivamente svolto all'interno dell'organizzazione, le promesse devono essere seguite da azioni chiare che permettano di renderle ed essere credibili.

Per gestire la relazione con i dipendenti ruolo fondamentale lo ricopre la comunicazione che ha il compito di allineare tutti quanti alla strategia, cultura e ai valori dell'azienda, le informazioni devono infatti essere condivise in modo veloce ed efficace sia secondo un approccio bottom up che secondo un approccio top down. Tutta la comunicazione interna deve sempre essere considerata come comunicazione dell'employer brand, ogni informazione che viene trasmessa dice qualcosa dell'organizzazione per questo tutte le funzioni dell'azienda devono essere coordinate e coerenti nel trasmettere qualunque messaggio.

Il modo di comunicare e ascoltare all'interno di un'azienda si complica all'aumentare della dimensione e dei livelli attraverso i quali devono passare le informazioni, per le grandi organizzazioni inoltre si presenta il problema della forte interdipendenza tra comunicazione interna ed esterna, la coerenza in questo caso è fattore imprescindibile.

Per semplificare queste possibili problematiche viene coniato da Invernizzi nel 1966 (Costa, Gianecchini 2013) il concetto di comunicazione organizzativa che

disarticola il termine comunicazione in 4 sfaccettature: comunicazione funzionale che comprende tutte quelle informazioni di tipo operativo che avviene principalmente usata dai responsabili per fornire indicazioni in tutti i processi produttivi dell'azienda, la comunicazione informativa serve a far conoscere l'azienda a tutti gli stakeholder, quindi a tutti quei soggetti che in qualunque modo vengono a contatto con essa, è la parte di comunicazione che serve per presentare l'organizzazione e quindi anche l'employer brand sia all'interno che all'esterno, viene quindi curata sia da marketing che da risorse umane per essere accattivante e coinvolgente.

Comunicazione creativa serve per creare dei legami interpersonali, viene usata per sviluppare aggregazioni sia spontanee che volute e controllate come gruppi di ascolto o assistenza al cliente, la comunicazione informativa infine come dice il nome stesso è utilizzata per dare informazioni precise al personale al fine di formarlo non solo sulle modalità di svolgimento del proprio lavoro ma anche su aspetti più volatili ma altrettanto importanti come la vision e i valori dell'azienda.

Un uso consapevole e integrato di questi elementi attraverso i giusti canali di cui parleremo nel capitolo successivo portano a una qualità superiore delle relazioni tra il personale ed a ridurre le asimmetrie informative causa della maggior parte dei problemi all'interno dell'organizzazione. Comunicare efficacemente vuol dire anche creare un vocabolario aziendale che sia in grado di allineare tutti sugli obiettivi e i valori dichiarati, porto un esempio di un'esperienza che ho vissuto in una grande azienda della distribuzione alimentare dove un problema di linguaggio e comunicazione andava a creare non solo problemi di tipo logistico ma anche per quanto riguarda l'employer brand.

Gli uffici amministrativi dell'azienda che ho analizzato nel terzo capitolo da cui si distribuivano i prodotti verso i vari negozi di proprietà si riferivano a questi ultimi con il termine clienti, questo oltre al problema pratico di confusione nell'usare la stessa parola per i distributori e i consumatori finali ha creato la percezione di un diverso senso di appartenenza tra dipendenti della stessa azienda. Questo a sua volta si traduceva in un conflitto di interessi interno il che significa problemi di natura economica da gestire ma soprattutto un fallimento dell'employer branding.

1.5 Conclusione

Attrarre talenti, saperli mantenere all'interno dell'organizzazione ed essere efficaci sul mercato accontentando i consumatori sono operazioni che prese singolarmente possono essere gestite con relativa semplicità, ma riuscire a creare un messaggio efficace per ogni categoria di target che risulti coerente per tutti è di sicuro un lavoro determinante che richiede grande coordinazione tra le funzioni che si occupano di comunicazione all'interno dell'azienda.

La comunicazione esterna (sia la pubblicità per i consumatori che per i possibili candidati) può mandare un messaggio su che tipo di azienda sei o vorresti essere anche ai tuoi dipendenti. Spesso infatti risulta più semplice ed efficace accomodare i propri clienti dichiarando dei valori che poi non vengono rispettati all'interno dell'azienda creando difficoltà nella fase di ingaggio dei lavoratori.

2. DALLA TEORIA ALLA PRATICA

2.1 Premessa

Fino ad ora abbiamo affrontato l'employer branding da un punto di vista prettamente teorico ma come dovrebbe fare un'azienda che si affaccia per la prima volta al mercato dei talenti volendo costruire un employer brand?

Risorse umane e marketing sono i protagonisti che devono agire insieme lungo un percorso nel quale si possono identificare quattro tappe: ricerca del target, posizionamento, creazione del messaggio e scelta del canale, ciò che accomuna questi passaggi sono chiaramente i valori dell'azienda che devono sempre essere chiari e motore per ogni azione.

In questo capitolo quindi ripercorriamo le tappe per creare concretamente un employer brand efficace da comunicare principalmente all'esterno, i target sono quindi i possibili candidati sul mercato del lavoro.

2.2 Scelta del target

Il percorso inizia ovviamente dalla scelta del target, quali profili interessano alla propria organizzazione? L'obiettivo è quello di cercare delle persone non solo talentuose e che abbiano le competenze che servono ma che abbiano una compatibilità di principi e valori. Il punto di partenza è lo screening dei curriculum da cui si ricavano le caratteristiche oggettive di una persona, queste come età, istruzione, certificazioni ed esperienze lavorative sono però solo una parte delle informazioni che cerchiamo, solo chi rispetta certi requisiti ricercati però potrà passare alla fase del colloquio dove vengono risaltate le caratteristiche soggettive.

Sono proprio queste ultime che differenziano i profili con le stesse caratteristiche oggettive, il processo di selezione deve essere strutturato in modo da mettere in risalto il più possibile tutti gli aspetti della personalità del candidato come capacità relazionali, di lavoro in team, di iniziativa, l'obiettivo è ricercare l'unicità, il talento che può diventare un vantaggio competitivo per l'azienda.

Selezionato il target e valutate le sue caratteristiche, l'azienda e in particolare chi si occupa di employer branding deve individuare quali sono i bisogni chiave dei candidati, questo aiuta sia nella fase di attraction e retention ma anche nello screening dei candidati.

I bisogni chiave delle persone in termini lavorativi sono argomento di studio da sempre, Maslow prima con la piramide dei bisogni (1954) e Mclelland poi con la Teoria dei bisogni (1961) vogliono studiare ed individuare ciò di cui sentono bisogno le persone in ambito lavorativo, identificano quindi una serie di bisogni che i dipendenti cercano per essere soddisfatti sul luogo del lavoro come per esempio la sicurezza, l'autorealizzazione, il senso di appartenenza.

Più recentemente Steven Covey ha rielaborato queste teorie identificando quattro bisogni chiave che possiede in diverse misure ogni candidato, questi fanno riferimento a corpo, cuore, spirito e mente (Lizzani, Mussino, Bonaiuto 2008).

Il primo, il corpo si basa sul fatto che le persone devono avere delle gratificazioni tangibili quindi un salario e dei benefit adeguati, il cuore cerca qualità nelle relazioni e quindi un clima di lavoro sereno, lo spirito ha bisogno di un giusto equilibrio tra vita privata e tempo occupato al lavoro per ricevere gratificazione del proprio operato, quindi una work life balance adeguata, mentre la mente vuole sviluppare il proprio potenziale in un ambiente stimolante in cui si riconosce nei valori e nella cultura aziendale.

Nell'individuo la composizione di questi bisogni cambia spesso, sia a seconda del ciclo di vita in cui si trova sia in base a fattori esterni di tipo personale o socioeconomico, l'azienda deve quindi prestare attenzione se i candidati hanno i bisogni allineati con i propri e quindi lavorare successivamente sull'offerta in base anche a questo.

2.3 Posizionamento

Scelto il target, come si fa quando si deve lanciare un prodotto, bisogna collocarsi sul mercato per fare capire ai target dove mi trovo rispetto alle altre imprese concorrenti, si possono adottare diverse strategie (Costa, Gianecchini 2013).

La strategia "azienda internazionale" colloca l'impresa sul mercato come un'azienda molto grande e strutturata dove oltre alla stabilità contrattuale esiste la possibilità di crescita personale, uno stipendio elevato, esperienze internazionali ma anche molta competizione che richiede quindi un impegno notevole, la strategia "missione su Marte" invece presenta un'azienda innovativa o in forte espansione che coinvolge molto dal punto di vista emotivo mentre una strategia più conservativa è la cosiddetta "azienda locale", le aspettative sono moderate così da non creare problemi in seguito soprattutto riguardo al

contratto psicologico, l'azienda vuole mettere in risalto la somiglianza tra i dipendenti presenti e potenziali.

Se prima abbiamo visto come le aziende scelgano le persone studiandone le caratteristiche oggettive e soggettive e come sono proprio queste ultime a fare la differenza lo stesso vale al contrario, quando mi posiziono sul mercato come voglio presentare le caratteristiche della mia azienda? In questa fase entrano in gioco non solo fattori tangibili come salario, benefit, possibilità di carriera ma soprattutto quelli intangibili, l'ambiente di lavoro, la cultura aziendale, e più in generale l'employer value proposition, saper trasmettere questi elementi intangibili e saper riconoscere chi si rispecchia in essi è la chiave di volta non solo per attrarre il talento cercato ma per attrarre il talento che più è naturalmente adatto per la propria organizzazione.

Decidere come posizionarsi all'interno del mercato è il biglietto da visita verso i target, è in questa fase che bisogna iniziare a considerare ciò che comunico all'esterno ma investire e lavorare sulla fase di retention per assicurare la coerenza di cui si è parlato nel capitolo precedente.

2.4 Costruzione del messaggio

La creazione del messaggio di employer branding da comunicare anche qua va differenziata tra messaggio da proporre all'esterno per attrarre candidati e messaggio da proporre all'interno per ingaggiare i dipendenti anche se l'obiettivo comune resta quello di suscitare nelle persone una reazione emotiva verso l'azienda.

I driver su cui si basa questo processo sono di nuovo i fattori tangibili e intangibili che caratterizzano l'impresa, in questa fase del processo ruolo cruciale lo ricopre il marketing, il processo per costruire un messaggio rivolto alle persone infatti può essere molto simile alla costruzione di un messaggio pubblicitario di un prodotto (Lizzani, Mussino, Bonaiuto 2008).

Concretamente quindi vengono svolte delle ricerche di mercato in cui si coinvolgono i possibili candidati per co-costruire il messaggio, le risposte di queste indagini vanno poi sempre verificate se sono in linea con i valori che si vogliono comunicare, il risultato di queste operazioni darà vita ad un messaggio non solo che rispecchia l'azienda ma che è di più facile comprensione per chi lo riceve dall'esterno.

2.5 Canali di comunicazione del messaggio

Una volta scelti target, posizionamento e costruito il messaggio non resta che trovare il modo più efficace per veicolarlo, i modi in cui un'azienda può farsi conoscere negli ultimi anni sono aumentati a dismisura grazie allo sviluppo tecnologico che rende la comunicazione facile e immediata.

L'importanza della scelta nella scelta dei canali determina il risultato finale, aver costruito un messaggio di employer brand perfetto è inutile se non riesco a comunicarlo nel modo opportuno, i canali che andremo ad analizzare in questo capitolo sono: sito internet aziendale, social network, il passaparola e le collaborazioni con gli istituti di istruzione per quanto riguarda la comunicazione esterna.

Secondo Global Human capital trends(Deloitte 2107) il 51% delle aziende considera le referenze degli impiegati attuali come uno dei tre canali più utilizzati, seguono al 42% i siti professionali di networking e al 40% i candidati interni, da questi numeri si evince quindi come i canali più efficaci siano quelli delle conoscenze e passaparola e ovviamente dell'uso della tecnologia in particolare attraverso siti specializzati, il sito aziendale, in crescendo costante inoltre viene segnalato l'uso dei social, sono questi ultimi canali tecnologici che ci aiutano di più ad attrarre i target nel mercato esterno quelli che andremo ad analizzare in questo capitolo.

2.5.1 I siti internet

Navigando su internet per pura curiosità o alla ricerca di un lavoro preciso ci si può imbattere in numerosi siti che ci forniscono informazioni sulle proposte di lavoro, e sull'ambiente di lavoro, è bene per le aziende essere preparate e curare al meglio il proprio employer brand per risultare attrattive verso i target.

Monster, Indeed, Infojob, sono solo alcuni dei siti più famosi e frequentemente utilizzati da chi cerca lavoro, questo canale è semplice da utilizzare sia per chi pubblica l'annuncio sia per chi sta cercando una mansione in particolare tramite i filtri selezionabili.

Per un'azienda tuttavia un sito di annunci specializzato nonostante permetta di raggiungere un numero elevato di persone è difficilmente utilizzabile per trasmettere un messaggio che vada al di là della semplice descrizione della mansione.

L'annuncio pubblicato solitamente è composto da due parti principali: job description e person specification, la prima è la semplice descrizione delle mansioni che compongono il ruolo lavorativo, mentre la seconda descrive le caratteristiche sia oggettive che soggettive che deve avere il soggetto per poter svolgere quel ruolo. E' difficile quindi

inserire e riassumere in poche righe i valori che l'azienda deve trasmettere ad un potenziale candidato, è più facile anzi creare un annuncio poco chiaro che trasmette confusione a chi lo legge.

Le regole per un buon annuncio sono quelle di definire in modo chiaro non solo quali saranno le mansioni ma soprattutto che qualità e competenze deve avere la persona ideale, questo facilita il candidato ad auto selezionarsi e risparmia tempo e fatica nella fase successiva di screening dei curriculum.

Per quanto riguarda l'employer brand definire i valori aziendali come detto è complicato, per questo risulta utile avere un employer brand proposition efficace che sappia attrarre l'attenzione del lettore, uno dei servizi più utili che offrono come servizio questi siti è la possibilità da parte di dipendenti ed ex dipendenti di poter lasciare una recensione della propria esperienza lavorativa.

Questo strumento rischia di monopolizzare le impressioni di chi legge un annuncio, molte recensioni negative dell'ambiente di lavoro non potranno mai compensare l'effetto di un annuncio perfetto, al contrario recensioni positive possono trasmettere in maniera molto più efficace i valori dell'azienda rispetto ad una buona brand proposition.

Da questa panoramica generale possiamo trarre in conclusione che attrarre talenti tramite gli annunci online non è semplice e spesso il risultato non dipende dall'annuncio in sé ma dalle impressioni rilasciate da chi vive o ha vissuto quell'esperienza quotidianamente, tuttavia è molto utile in situazioni di difficoltà nel trovare un candidato con delle competenze adatte ad una mansione richiesta con urgenza in quanto riesce a raggiungere un numero molto alto di contatti.

Il sito internet ufficiale dell'azienda invece, sebbene nella sezione lavora con noi vengano pubblicati gli stessi annunci che troviamo sui siti di recruiting, permette di raccontare in maniera esaustiva la storia, i valori e la cultura che vuole trasmettere l'azienda, la richiesta tramite la sezione lavora con noi da parte di un candidato può essere quindi valutata in maniera differente.

Un'azienda che si vede infatti ricevere richieste tramite il proprio sito può immaginare che il richiedente la abbia cercato di proposito, quindi presumibilmente ne conosce e condivide i valori e vuole farne parte. L'obiettivo di una sezione "Lavora con noi" deve essere quindi quello di attrarre definitivamente qualcuno che è interessato, solitamente si trova quindi una sezione dedicata all'employer brand che deve svolgere questo compito cercando di coinvolgere emotivamente il visitatore del sito.

Un'ultima tipologia di siti a cui i target prestano molto interesse in termini di employer brand ma in cui l'azienda non è coinvolta direttamente sono quei siti che recensiscono

l'ambiente lavorativo aziendale e raccolgono recensioni dei dipendenti, Great place to work è il capofamiglia di questo genere di siti che informano i lettori quali sono le aziende (classificate per grandezza settore e non solo) in cui i lavoratori si trovano meglio tenendo conto di una serie di fattori.

Le aziende non possono creare un contenuto in questi siti ma possono ovviamente raccoglierne i benefici solamente avendo già un ambiente di lavoro valutato molto positivamente da gli attuali dipendenti, un posto nella classifica di Great place to work assicura di certo un ampio bacino di persone da selezionare che sono motivate a lavorare in azienda.

2.5.2 I social

Insieme ai siti internet specializzati l'altra grande opportunità che offre la tecnologia in ambito di recruiting è sicuramente l'utilizzo dei social network, in particolare LinkedIn, Facebook, Instagram e YouTube, questi a differenza dei siti di annunci non sono utilizzati tanto per proporre un posto di lavoro specifico, quanto più per far conoscere l'azienda e trasmettere un messaggio.

L'uso dei social ha il grande vantaggio di raggiungere un numero di persone potenzialmente illimitato, i costi sono contenuti e non è un canale unidirezionale dove si comunica soltanto ma permette un confronto con chi recepisce il messaggio veloce e dinamico.

Il social network per eccellenza usato in ambito lavorativo è ovviamente LinkedIn il quale dà la possibilità sia di pubblicare tutti gli annunci necessari ma soprattutto di mettere in comunicazione le persone e trasmettere un messaggio.

Per un'azienda che vuole costruire un employer brand efficace è quindi importante curare la propria pagina LinkedIn con degli annunci sempre aggiornati e la creazione di un messaggio multimediale che racconti l'esperienza di lavorare in azienda.

La vera forza e unicità di LinkedIn è il fatto che a differenza degli altri social tradizionali dà la possibilità di creare un profilo personale con tutte le informazioni importanti per potersi vendere ad un'azienda e trovare quindi un posto di lavoro, il network che si forma tra le persone della rete LinkedIn permette alle stesse di scambiarsi informazioni, opinioni e consigli riguardanti il mondo lavorativo.

Ecco dunque che le persone oltre a poter mettere in mostra il proprio profilo possono mettersi in contatto tra di loro e conoscere più a fondo grazie a chi lavora già in un'azienda

per esempio come ci si trova sul posto di lavoro, il clima che si respira e quali sono i punti di forza e di debolezza dell'azienda.

Visto con gli occhi invece di chi è alla ricerca di talenti avere uno spazio comune dove poter non solo comunicare un messaggio e proporre un'offerta di lavoro ma poter conoscere più a fondo i candidati ancora prima di portarli ad un eventuale colloquio è un aspetto positivo.

A differenza di LinkedIn Instagram e Facebook sono 2 social che raccontano la vita privata delle persone ma sono utilizzati ad oggi rispettivamente da 19 e 37 milioni di italiani a differenza dei 12 milioni di account esistenti su LinkedIn (digitalic.it).

L'ampio numero di utenti che utilizzano queste piattaforme permette alle aziende di avere un bacino quasi illimitato di potenziali candidati da poter raggiungere, il problema naturalmente sta nel decidere come farlo, le possibilità sono principalmente due e solitamente vengono sfruttate entrambe a seconda della necessità e del budget a disposizione.

La strada meno costosa è quella di aprire un profilo aziendale per avere uno spazio dove caricare tutte le informazioni del caso, le possibilità di Instagram e Facebook sono ovviamente quelle di postare immagini e video con annesso didascalie e possibilità di commentare da parte degli altri utenti, la funzione del marketing in questo caso si occupa quindi di veicolare il messaggio o le informazioni che le risorse umane vogliono trasmettere.

I contenuti caricati sono a disposizione di tutti gli utenti quindi devono saper attrarre, raccontare un messaggio e trasmettere emozioni a chi li guarda, l'obiettivo è quello di fare in modo che siano gli utenti stessi a condividerlo ed esprimere la propria opinione tramite i commenti che servono da feedback all'azienda.

Oltre ad avere un profilo questi social dietro compenso danno la possibilità di raggiungere degli utenti senza che loro visitino il profilo, grazie alle enormi quantità di dati contenuti nei profili di tutti infatti è possibile raggiungere target specifici, questo permette alle aziende di mirare a chi possiede le caratteristiche desiderate.

I post pubblicizzati ormai rientrano nella quotidianità di chi utilizza i social, l'obiettivo del creatore di messaggio è quello di catturare l'attenzione con un video di 15 secondi o con un'immagine prima che il target la possa facilmente ignorare, in questo tipo di annunci quindi viene proposto un messaggio accattivante e non un'offerta di lavoro precisa.

L'ultimo strumento di comunicazione social utilizzato da molte aziende è la piattaforma di condivisione video YouTube, a differenza di Facebook, Instagram e LinkedIn YouTube

YouTube permette la condivisione esclusivamente di video che possono avere una durata molto lunga, questo consente di trasmettere da parte dell'azienda concetti meno immediati e più complessi, viene dato quindi un ampio spazio per creare dei messaggi più completi.

Uno svantaggio di questa piattaforma sono gli account degli utenti che contengono informazioni personali praticamente nulle, nonostante la possibilità di commentare ogni contenuto pubblicato le informazioni e i feedback ricevuti in quello spazio sono difficilmente utilizzabili come dati significativi.

Lo scopo quindi che hanno l'utilizzo dei diversi social è leggermente diverso, Instagram e Facebook e LinkedIn grazie alla possibilità di mettersi in evidenza anche senza che vengano cercati appositamente sono indicati per farsi conoscere dai target e quindi attrarli mentre YouTube per la tipologia di contenuti che condivide permette di far conoscere meglio l'azienda a chi ha avuto un primo contatto e può essere utilizzato come strumento di condivisione di informazioni per i dipendenti che già fanno parte dell'azienda.

2.6 Conclusioni

Affrontato il tema degli strumenti digitali che possono essere utilizzati per trasmettere l'employer branding e quindi attirare candidati sul mercato del lavoro esterno ma anche per comunicare all'interno è necessario dedicare una menzione anche ad altri strumenti efficaci utilizzati di frequente.

In un territorio in cui le piccole-medie imprese la fanno da padrone ovviamente questi canali per attrarre nuovi talenti vengono scarsamente utilizzati, è raro trovare aziende con al massimo qualche centinaio di dipendenti, specialmente quelle B2B dove i clienti sono altre aziende, con dei profili social sviluppati. Più in generale il concetto di employer branding non è ancora radicato in queste realtà, ecco che i canali per attrarre i talenti più utilizzati risultano le collaborazioni con le scuole e le università tramite incontri dedicati con gli studenti del territorio dove le aziende hanno la possibilità di mettersi in mostra e attrarre candidati per eventuali stage, i centri di impiego e ovviamente il passaparola.

Per concludere questo capitolo inoltre è importante sottolineare come nella costruzione dell'employer brand le grandi aziende tengano sempre più in considerazione lo sviluppo di strumenti per misurare e analizzare il comportamento e le prestazioni delle persone, questo (Deloitte 2017) sta portando ad un cambiamento nel mondo delle risorse umane, nelle grandi aziende le persone vengono analizzate in ogni aspetto, non solo la loro

produttività ma anche l'engagement, i motivi che guidano e motivano i dipendenti per costruire modelli tramite i quali comunicare la cultura aziendale sempre più efficaci.

Questo cambiamento che sta portando l'analisi dei dati anche sulle persone sempre più in primo piano si traduce in efficienza della forza lavoro e in nuove frontiere in tema di come attrarre le persone, diventa più facile attraverso l'intelligenza artificiale per le aziende decidere quali candidati fanno al caso nostro, capire cosa riesce a trattenerli e di conseguenza come lavorare meglio per comunicare efficacemente l'employer brand.

3. CASO AZIENDALE: “ECORNATURASÌ”

3.1 Premessa

In questo capitolo propongo come l'azienda in cui ho svolto il mio stage curriculare affronta il tema dell'employer branding, EcorNaturasi essendo la più grande azienda di distribuzione (e non solo) di prodotti biologici in Italia ha dei valori e una cultura aziendale molto forti e ben definiti, mi sono chiesto quanto questo possa influenzare le politiche di employer branding.

Secondo me è interessante capire se un'identità così precisa, forte e riconoscibile immediatamente a chi si avvicina al mondo del biologico rende quest'azienda vendibile sul mercato del lavoro facilmente ma allo stesso tempo come dei valori così delicati e precisi devono essere comunicati e valorizzati con coerenza.

Dopo una piccola presentazione dell'azienda riporto il sunto dell'intervista con l'amministratore delegato Fausto Jori.

3.2 Presentazione azienda

La storia di EcorNaturasi, azienda che ora conta più di mille dipendenti e lavora con 400 aziende agricole, nasce nel 1985 con l'apertura di Ariele un piccolo negozio di prodotti biologici e biodinamici grazie all'impegno di un gruppo di giovani agricoltori.

Dopo il disastro di Chernobyl e la maggiore sensibilizzazione della popolazione all'importanza del mangiare sano in appoggio ad Ariele nasce Gea e l'idea di unire i coltivatori biologici per distribuire i prodotti nei primi punti vendita specializzati che stavano aprendo in Italia, successivamente nel 1998 nasce Ecor dall'unione di Gea con altre 3 aziende ispirate dai medesimi ideali.

Solamente nel 2008 dopo varie fusioni con diverse aziende nasce il marchio EcorNaturasi che comprende più di 200 negozi di proprietà e in franchising, 3000 persone che lavorano tra le aziende agricole, i negozi e le sedi sparsi in tutta Italia.

L'attuale presidente dell'azienda e uno dei fondatori Fabio Brescancin racconta come la mission iniziale di ridare vita alla terra per dare ai clienti un prodotto vivo, sano e buono sia rimasta la stessa anche ora, la forza di questa mission sta nel fine non puramente speculativo e commerciale, la maggioranza delle azioni è infatti detenuta da un'associazione No profit creata dagli stessi fondatori.

Il segreto dell'azienda sono quindi gli ideali di avere un prodotto sano coltivato tramite la tecnica biologica e biodinamica da contadini competenti ed emozionati dal loro lavoro,

i traguardi raggiunti sono il risultato del rapporto creato da persone con una visione comune che condividono degli ideali forti, il bilancio positivo è il risultato delle relazioni. Questa azienda all'esperienza ormai trentennale nella produzione, distribuzione e vendita al consumatore finale di prodotti rigorosamente biologici o coltivati con la tecnica biodinamica occupa attualmente il primo posto come distributore di prodotti biologici in Italia con l'11% di quota di mercato, l'ecosistema, così viene definita la filiera di produzione comprende quindi aziende agricole sia di proprietà sia controllate, negozi diretti, in franchising e fornisce diversi indipendenti oltre ad avere 4 sedi fisiche a Torino, Bologna, Verona e Conegliano.

In questo contesto molto ampio e dispersivo geograficamente come detto prima ciò che accomuna tutte le persone che ci lavorano sono i valori forti che l'azienda riesce non solo a comunicare ma anche a fare vivere quotidianamente, all'amore per la terra e al biologico sono stati resi valori e obiettivi anche la difesa dell'ambiente tramite la riduzione della plastica monouso, del riciclo e del riutilizzo.

3.3 Intervista all'amministratore delegato Fausto Jori

L'amministratore delegato Fausto Jori si è gentilmente prestato per un'intervista in cui ha presentato brevemente il suo operato in termini di employer branding e risorse umane, l'azienda in questo momento sta attraversando una fase di cambiamento, l'attenzione ai talenti è sicuramente posta in primo piano anche se la strategia attuale è concentrata molto sulla retention quindi si investe sulle persone già all'interno dell'organizzazione, per quanto riguarda la fase di attrazione di talenti esterni non viene nascosto che attualmente non sia il fulcro della strategia dell'azienda ma stanno muovendo i primi passi anche in quella direzione.

Durante l'intervista ho chiesto all'interlocutore di parlarmi di cosa è l'employer branding per lui, come si sta muovendo in temi di attraction, retention, comunicazione e siamo entrati nel merito di un progetto che sta nascendo ora in azienda.

3.3.1 Il valore dell'employer branding per la EcorNaturasi

La prima domanda che ho posto a Fausto Jori è stata quella di spiegarmi quale valore hanno per lui all'interno dell'azienda le persone e quanto è importante lo sviluppo di un employer branding.

Per l'azienda il focus sulle persone è stato riportato in maniera decisa solamente nell'ultimo periodo dopo l'arrivo di Fausto.

L'azienda è cresciuta in modo significativo nel tempo, partita principalmente con un'ottica di distribuzione di prodotti biologici, negli ultimi dieci anni invece si è aggiunta anche la componente retail per controllare il prodotto dal seme allo scaffale. Fino a qualche mese fa la gestione del personale era divisa tra sede e negozi, questa differenza percepita ha portato a qualche incomprensione, per questo è stato cambiato approccio, oltre al nuovo linguaggio introdotto di cui parlerò più tardi è stato creato un nuovo metodo nel gestire le risorse umane, gli uffici sono stati riuniti e ridimensionati per lavorare tutti assieme per le persone che non vengono più divise tra negozianti e impiegati nelle varie sedi in un'ottica di ecosistema.

Questo forte cambiamento è stato fatto per valorizzare e considerare tutti allo stesso modo come persone con dei talenti da far maturare.

In aggiunta alla modifica della struttura del settore risorse umane, si vuole cambiare anche il nome, da risorse che dà l'idea di qualcosa di più fisico, un oggetto usato nel processo produttivo a ricchezze umane che invece richiama di più il valore che può dare ogni persona all'azienda.

Oltre ai cambiamenti strutturali, con l'obiettivo dell'amministratore delegato di conoscere tutte le persone e soprattutto scoprire i loro talenti è stato dato il via al progetto persone, persone che sono state quindi messe al primo posto, come riportato nel paragrafo 1.4 quello che ha fatto e sta facendo il nuovo amministratore delegato è conoscere le persone per capire quali sono i loro talenti, come si trovano all'interno dell'azienda, quali valori ne condividono per dare ancora più forma ad employer brand che è già forte in ottica di retention ma che come detto in precedenza si sta sfruttando poco per attrarre nuovi talenti dall'esterno.

3.3.2 L'employer branding in fase di retention e il Progetto persone

“Il primo grande valore che dobbiamo esprimere sono i nostri talenti interni, è una linea chiara, una volta fatto questo dobbiamo includere i talenti esterni, ma adesso non siamo ancora bravi in questo, al contrario dovremmo essere molto più bravi a attrarre le persone che vedono già in noi un modello, ma questo fa parte di un ciclo di maturità”

L'attenzione ai talenti costruiti in casa resta quindi ancora il forte obiettivo a breve termine, oltre ai cambiamenti di cui ho parlato vorrei porre l'attenzione su ciò che mi ha incuriosito di più in tema di retention, il progetto nato da poco e che sta prendendo vita in azienda in questo momento.

Per poter conoscere le persone all'interno dell'azienda in maniera più approfondita è stato creato ed avviato il progetto persone che consiste nell'intervistare tutti i dipendenti, sia in negozio che nelle varie sedi. Queste interviste hanno obiettivi molteplici: dare voce ai problemi e ai punti di forza dell'azienda visti da chi ci lavora in prima persona, capire se ci sono talenti inespressi che possono essere sfruttati diversamente e creare una mappatura fino ad ora quasi inesistente dei vari ruoli e delle job description.

Viene quindi chiesto all'intervistato quale è il suo posto attuale, cosa fa nello specifico, come si trova, quali sono i problemi riscontrati durante lo svolgimento del proprio lavoro, quali sono le passioni, i talenti e dove la persona si vede tra qualche anno in azienda.

Il progetto, in particolare le interviste in se si sono rivelate molto utili non solo per l'azienda ma anche per gli intervistati, è emerso infatti chiaramente da parte di questi ultimi un grande bisogno di potersi esprimere e confrontarsi, sentirsi ascoltati ha aiutato molto la fase di engagement.

La linea guida attuale dell'azienda di investire molto sull'employer branding interno per mantenere e valorizzare i propri talenti è espressa al meglio da Fausto: *"Grazie alle interviste, voglio dare la possibilità alle persone di fare anche altro, perché se è quello che gli piace la possibilità che porti valore in azienda è molto più elevata, voglio che la persona singola si senta partecipe dell'ecosistema, ricordo che ogni essere umano indipendente da quello che fa deve avere una missione nella vita, quando una persona è talentuosa, indipendente dal talento che ha, trovare il proprio talento e regalarlo agli altri è l'obiettivo della vita e l'azienda deve aiutarti in questo anche per trarne beneficio"*.

Queste parole mi hanno dato l'idea di quanto veramente le persone siano messe al primo posto dall'azienda e quanto importante sia non solo vincere la guerra dei talenti sul mercato del lavoro ma come si possa sfruttare al meglio anche le risorse che si hanno già al proprio interno.

L'intervista però è solo il primo passo del progetto, grazie alle risposte non è possibile solo individuare talenti interessanti ma anche lavorare per il futuro, in particolare le indicazioni fornite permettono di risolvere numerosi problemi e servono come spunto per dare il via ad una serie di progetti finalizzati all'engagement che prenderanno forma nei prossimi mesi.

Un altro aspetto interessante del progetto è sicuramente la durata, ogni sei mesi infatti verrà aperto uno spazio durante l'orario di lavoro per permettere a tutti di potersi esprimere questo serve "non solo ad avere una fotografia oggi ma tante fotografie nel

corso del tempo”, l’investimento nelle ricchezze umane non vuole quindi essere finalizzato ad avere da parte dell’azienda un aggiornamento continuo sulla situazione dei propri dipendenti ma anche dare agli stessi la possibilità di essere sempre ascoltati.

3.3.3 La comunicazione

Un aspetto fondamentale per un’efficace employer branding è sicuramente la cura della comunicazione sia interna che esterna, l’azienda ha lavorato molto in entrambi i sensi negli ultimi mesi.

Riguardo la comunicazione interna un primo cambiamento è stata la creazione di un nuovo vocabolario aziendale, durante la mia esperienza molti termini sono stati inseriti nella quotidianità ed altri sono stati cambiati, gli esempi più lampanti sono sicuramente come sottolineato da Fausto le parole “*ricchezze umane ed ecosistema*”, la seconda vuole in particolare superare la dicitura filiera da sempre associata al mondo EcorNaturasi per rendere l’idea di un’azienda di cui fanno parte tutti quanti dal contadino al negoziante che vende un prodotto seguito “*dal seme all’intestino del cliente*”, questo aiuta sia i dipendenti ad avere una chiara idea di essere tutti considerati importanti allo stesso modo sia il cliente finale a capire come il prodotto sia creato e seguito in tutto il suo processo produttivo.

Proprio la parola cliente come riportato nel primo capitolo ha creato un problema di fondo, un contrasto alla visione di uguaglianza e appartenenza all’azienda che proprio la creazione di un nuovo lessico comune sta correggendo.

Per quanto riguarda la comunicazione interna il nuovo corso oltre all’utilizzo di un nuovo linguaggio ha voluto comunicare in maniera chiara a tutti i dipendenti attraverso un video i valori dell’azienda e il piano strategico per i prossimi tre anni, il video con protagonista l’amministratore delegato è servito ad informare ed allineare tutti quanti agli obiettivi da raggiungere, rendere partecipe il personale e responsabilizzarlo in questo modo è sicuramente un modo molto efficace per lavorare sull’engagement.

Per comunicare all’esterno si è deciso di puntare molto sulla creazione di un messaggio pubblicitario da lanciare in televisione nazionale e sullo sviluppo dei profili social.

Il messaggio pubblicitario è stato pensato per sensibilizzare ed avvicinare i clienti ma anche in ottica di employer brand, il video infatti trasmette in maniera forte i valori dell’azienda lasciando in secondo piano il prodotto in sé, l’obiettivo è quello di attrarre clienti per i negozi ed avvicinare le persone al mondo del biologico.

3.3.4 L’employer branding in fase di attraction

“Tutte le aziende hanno dei cicli di vita, il nostro primo ciclo è stato quello in cui noi sapevamo fare delle cose che la gente in giro non sapeva cosa fossero, quindi ci siamo chiusi per non disperderci troppo, l’azienda è cresciuta con una pelle spessa, adesso alcuni dei questi principi sono di patrimonio comune, questa maturità permette di ridurre la pelle e fare in modo che sia molto permeabile, raccontiamo valori come ecosostenibilità, benessere animale, bio dinamica.. Ora che sono patrimonio comune è molto più facile aprirsi, non devo più proteggermi ma includere, questo momento è transitorio da esclusione a inclusione.”

Nonostante le forze siano concentrate più sulla fase di retention queste parole raccontano di un momento storico dell’azienda in cui si inizia a considerare l’idea dell’apertura.

L’azienda, da sempre attenta a trovare persone che ne condividano i principi si ritrova ora, grazie alla consapevolezza che stanno acquisendo sempre più persone dei valori fondanti aziendali, con un bacino di candidati molto più ampio.

La necessità di crescere inevitabilmente porta l’azienda ad avere degli obiettivi di lungo periodo che sono di inclusione, come ammesso però dall’amministratore delegato questo non è mai stato il punto di forza dell’azienda, per questo si sta lavorando con una nuova metodologia

“I nostri valori sono pochi ma fino a qualche tempo fa venivano percepiti come necessari dall’azienda per farne parte, ora con me non voglio che entri solo chi ce li ha tutti, ma voglio attrarre con almeno uno e poi ti aiuto io a capire anche gli altri, questo vuol dire inclusione anche se è complicato perché potrebbero volerci anni”.

Questo approccio diverso unito alla consapevolezza crescente delle persone sono quindi le chiavi per poter lavorare sui talenti presenti nel mercato del lavoro esterno, per costruire un employer branding, una volta identificato il target e creato un messaggio dove in primo piano vengono raccontati i valori che da sempre guidano l’azienda è necessario affidarsi ai canali di comunicazione giusti.

“La comunicazione con l’esterno è più di educazione al cliente, per far sapere su cosa noi stiamo lavorando per far avvicinare sia il cliente ma anche le persone alla nostra filosofia ai nostri valori, questo è anche employer branding.”

La risposta alla necessità di educare il cliente ma ancora di più tutti i cittadini, è la pubblicità televisiva sulle reti nazionali il canale su cui l’azienda ha puntato maggiormente perché permette di raggiungere ancora molte persone.

Sul fronte social invece l’azienda sta lavorando da poco ma ne riconosce sicuramente il valore: *“il social è momento di inclusione, il social è bidirezionale, le aziende piccole*

fanno solo un sito web dove dicono e basta, la maturità da inclusione a esclusione passa anche dai social, noi infatti stiamo iniziando adesso ad utilizzarli, fino a 5 mesi fa non ci interessavano, la capacità di attrarre dipende molto da come ti poni, è un canale nuovo, non si parla e basta si ricevono delle risposte e bisogna saperle gestire ed utilizzare”.

L'utilizzo quindi di Instagram in particolare è ancora molto limitato, ne viene però riconosciuta l'efficacia e l'importanza nel saperlo usare per ottenere risultati, per questo si inizia ad investire anche in questo, l'account LinkedIn invece è attivo da più tempo come da tempo vengono pubblicati gli annunci di lavoro sui siti specializzati come Indeed anche se questi canali dal mio punto di vista confermato poi dall'amministratore delegato non vengono ancora sfruttati al massimo delle loro potenzialità.

CONCLUSIONI

In questo percorso ho potuto raccontare ciò che employer branding significhi prima da un punto di vista teorico e con l'ultimo capitolo cosa significhi concretamente per un'azienda nel mio caso la EcorNaturasi, un'azienda dai valori molto forti e che ritiene le persone che la compongono la base per il proprio successo.

Quello che più mi interessava capire maggiormente era se dei valori forti e ormai riconosciuti come quelli di questa azienda sono sufficienti per fare in modo che questa si venda da sola senza un percorso ben definito come quello descritto nel secondo capitolo (scelta del target, posizionamento, creazione del messaggio e scelta dei canali).

La risposta è stata negativa, per quanto le persone negli ultimissimi anni si siano sensibilmente avvicinate al mondo del biologico e più in generale della salvaguardia del pianeta questo non è sufficiente ad attrarre i talenti e nemmeno a trattenerli.

Per vincere la guerra dei talenti quindi è necessario dedicare molte risorse e oltre avere un messaggio forte l'importante è sapere come e dove comunicarlo, questa azienda per stessa ammissione dell'amministratore delegato ancora non è pronta e capace per attrarre nonostante la materia prima, quindi il messaggio, non manchi.

Non potendo contare sull'abilità nel trovare risorse umane nel mercato del lavoro esterno quello su cui EcorNaturasi sta puntando molto è non solo trattenerne i talenti interni ma aiutarli a migliorarsi, il progetto persone che ha preso il via da poco ne è un chiaro esempio, ascoltare tutti i lavoratori per capire quali siano le potenzialità inesprese e allo stesso tempo creare engagement facendo sentire il personale ascoltato e parte di una grande missione è ciò che vuol dire avere un employer branding interno efficace.

L'ultimo aspetto che voglio condividere secondo me molto interessante, è come un'azienda attraversi diversi cicli di vita ed è importante riconoscerli ed adattarsi ad essi, fino ad ora infatti EcorNaturasi è cresciuta sfruttando le risorse interne restando molto selettiva e diffidente verso l'esterno, ora però si trova in una fase transitoria, inizia il momento di inclusione e deve imparare a sviluppare un employer branding non più solo per sfruttare e trattenerne i talenti interni ma per cercarne di nuovi e competere quindi con altre aziende non più solo per vendere un prodotto.

Per concludere, rispondendo alla provocazione del titolo, chi si occupa di risorse umane e di employer branding in particolare deve considerare non solo i clienti del prodotto finale ma tutte le persone sul mercato del lavoro come possibili candidati da attrarre e

selezionare per dare all'azienda i migliori talenti, questo senza però dimenticare che la ricerca è vana senza la capacità di mantenere poi le persone in azienda.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Libri e articoli

BACKHAUS, KRISTIN, AND SURINDER TIKOO, 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international* 9.5 pag: 501-517.

BARROW, S., MOSLEY, R., 2005. *The employer brander*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

COSTA, G., GIANECCHINI, M., 2013. *Risorse umane persone, relazioni e valore* (3 ed.). Milano: McGraw-Hill.

DELOITTE, 2017. Rewriting the rules for the digital age., Deloitte Global Human Capital Trends [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>]

LIZZANI, G., MUSSINO, G.M., BONAIUTO, 2008. *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, Milano: Franco Angeli

MOSLEY, R., 2014. *Employer brand management* (1 ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

ROPER, S., DE CARVALHO, L. V., GUZMAN, F., SIVERTZEN, A. M., NILSEN, E. R., & OLAFSEN, A. H. 2013. *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*. *Journal of Product & Brand Management*.

Sitografia

<http://www.decathlon-careers.it/>

<https://www.linkedin.com>

<https://it.indeed.com/>

<https://www.ecornaturasi.it>

<https://www.digitalic.it/>

Interviste

Intervista all'amministratore delegato di EcorNaturasi Fausto Jori